



**HAL**  
open science

# L'appropriation des outils de contrôle de gestion au sein des universités publiques françaises : une analyse sous le prisme des “ mondes ”

Céline Vogel

## ► To cite this version:

Céline Vogel. L'appropriation des outils de contrôle de gestion au sein des universités publiques françaises : une analyse sous le prisme des “ mondes ”. Gestion et management. Université de Haute Alsace - Mulhouse, 2023. Français. NNT : 2023MULH6146 . tel-04432642

**HAL Id: tel-04432642**

**<https://theses.hal.science/tel-04432642>**

Submitted on 1 Feb 2024

**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.

Thèse pour l'obtention du grade de  
Docteur de l'Université de Haute-Alsace  
Sciences de Gestion et du Management  
École doctorale Augustin Cournot (ED 221)

# L'appropriation des outils de contrôle de gestion au sein des universités publiques françaises : une analyse sous le prisme des « *mondes* »

Présentée par

**Céline Vogel**

Sous la direction du Professeur Marc Bollecker

Devant le jury composé de :

Prof. Marc Bollecker, Université de Haute-Alsace	Directeur de thèse
Prof. Pascal Fabre, Université de Franche-Comté	Rapporteur
Prof. Agnès Mazars-Chapelon, Université de Montpellier	Rapporteur
Prof. Stéphanie Chatelain-Ponroy, CNAM Paris	Examineur
Prof. Fabienne Villesèque-Dubus, Université de Perpignan	Examineur

Soutenue publiquement à Mulhouse, le 29 novembre 2023

Nous tenons à préciser, que dans ce travail de recherche, l'emploi du genre masculin pour désigner les individus, notamment au travers des fonctions occupées (enseignant-chercheur, directeur, chargé de mission, élu, etc.), a pour unique objectif de ne pas alourdir le texte et d'en faciliter la lecture. Les termes employés pour désigner les individus, sont pris au sens générique et ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin, sans aucune intention discriminatoire.

*« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »*



*« Plutôt que d'ouvrir les autres à la raison, il importe de s'ouvrir à la raison des autres, car l'autre a des raisons que ma raison ignore. »*

Claude Lévi-Strauss



## Remerciements

Cette thèse est le fruit de trois années de travail, dont deux réalisées en parallèle d'un emploi au sein d'une entreprise privée, à l'étranger. Ce projet doctoral a été rendu possible grâce à la participation de nombreuses personnes. Je souhaite leur adresser ma plus sincère gratitude.

Mes remerciements vont à l'ensemble des acteurs universitaires, que j'ai eu le privilège d'interviewer dans le cadre de ce travail de recherche. Je leur suis reconnaissante pour leur disponibilité et leur générosité dans les échanges accordés. J'espère que ce travail doctoral sera digne de la confiance accordée lors des entretiens.

Je remercie également la Présidente de l'établissement universitaire, qui a constitué le terrain de cette recherche, ainsi que son premier Vice-Président, pour nous avoir accordé cet accès et également pour avoir accepté de réaliser chacun un entretien. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons nommer cette université.

J'exprime toute ma reconnaissance au Professeur Marc Bollecker, mon directeur de thèse. Cette recherche est le résultat de trois ans de travail commun, durant lesquels, il m'a permis d'élargir mon champ de connaissances dans de nombreux domaines, mais également aidée à donner une meilleure structure à ma réflexion et à mon travail. Je le remercie sincèrement pour ce partage, ainsi que pour sa bienveillance et sa disponibilité à mon égard.

Je tiens également à remercier les membres du jury d'avoir accepté de participer à l'évaluation de ce travail : la Professeure Stéphanie Chatelain-Ponroy, le Professeur Pascal Fabre, la Professeure Agnès Mazars-Chapelon et la Professeure Fabienne Villesèque-Dubus. Je les remercie vivement pour le temps consacré à l'étude de ce travail ainsi que pour leurs recherches, qui ont contribué à alimenter cette étude.

Je remercie l'ensemble des membres du laboratoire CREGO, dirigé par la Professeure Angèle Renaud, pour m'avoir permis de présenter les avancements de cette thèse ainsi que pour les échanges accordés. Leurs éclairages et leurs remarques ont sensiblement contribué à la réalisation de ce travail. Merci également au laboratoire CREGO pour le support matériel apporté, notamment lors des déplacements à des congrès ou à d'autres événements.

Je remercie l'ensemble des personnes qui ont commenté et rapporté sur les articles publiés lors des congrès (AFC, AIRMAP et EURAM). Leurs observations ont été de précieuses sources de réflexion supplémentaires dans cette étude.

Je remercie également l'Université de Haute-Alsace ainsi que l'École Doctorale, pour le soutien, notamment administratif et financier, accordé dans la réalisation de ce travail.

Compte tenu des exigences, également sur le plan personnel, que demande un travail doctoral, je souhaite remercier mon compagnon. Dans les doutes et les avancées de cette étude, son soutien



inconditionnel ainsi que nos nombreux échanges au sujet de cette recherche, ont été d'une valeur inestimable.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui m'ont adressé des messages de soutien pendant la durée de ce projet.

## Résumé

Ces dernières décennies ont été marquées par une cadence soutenue du nombre de changements au sein de l'organisation universitaire publique française. Déjà marquée par une diversité d'acteurs et de représentations, regroupée sous le nom de « *pluralisme* », l'université se retrouve confrontée à de nouveaux défis en matière de pilotage, ajoutant de la complexité à son fonctionnement. De plus, les prérogatives managériales actuelles imposent une utilisation significative des outils de contrôle.

Face aux difficultés dont fait état la littérature, dans le déploiement d'outils de contrôle au sein d'organisations pluralistes, ce travail de recherche s'intéresse à la question de l'appropriation de ces outils par les acteurs universitaires.

Cette étude s'appuie sur le cadre théorique des *Économies de la Grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991), qui nous offre la possibilité de caractériser l'université publique française au travers de différents « *mondes* », synonymes de registres de valeurs multiples. Dans chacun de ces mondes, différents types d'appropriation des outils de contrôle sont identifiés et nous analysons la manière dont ces appropriations peuvent être à l'origine de tensions, mais aussi de compromis entre les mondes caractérisant l'université.

Cette recherche se fonde sur une série d'entretiens individuels, semi-directifs, au sein d'une université publique française, pluridisciplinaire avec santé, de l'Est de la France. L'ambition de cette étude est de contribuer à la littérature scientifique sur le pluralisme universitaire, en abordant la question de l'appropriation des outils de contrôle.

**Mots-clés** : Université, pluralisme, outils de contrôle, appropriation, *Économies de la Grandeur*.



## Abstract

The last few decades have been marked by a sustained rate of change within the French public university. Already marked by a diversity of key players and representations, grouped under the name of “*pluralism*”, the university finds itself confronted with new challenges in terms of management, adding complexity to its operation. In parallel, current managerial prerogatives require to make significant use of control tools.

While many studies have raised the difficulties in the deployment of control tools within organizations marked by pluralism, this research work focuses on the question of the appropriation of these tools by university key players.

This study is based on the theoretical framework of the *Economies of Worth* from Boltanski and Thévenot (1991), which enables the characterization of the French public university through “*worlds*”, representing registers of values. In each of these worlds, different types of appropriation of control tools are identified and the analysis focuses on how these types of appropriation can be at the origin of tensions but also of compromises between the worlds.

This research is based on a series of individual, semi-structured interviews within a French multidisciplinary public university in Eastern France. The ambition of this study is to contribute to the scientific literature on university pluralism, by addressing the question of the appropriation of control tools.

**Keywords:** University, pluralism, management tools, appropriation, *Economies of Worth*.



# Table des matières

<b>I. Liste des tableaux</b> .....	<b>XXI</b>
<b>II. Liste des figures</b> .....	<b>XXIII</b>
<b>III. Liste des annexes</b> .....	<b>XXIII</b>
<b>IV. Liste des abréviations</b> .....	<b>XXV</b>
<b>V. Introduction générale</b> .....	<b>27</b>
1. Le contexte et l'objet de la recherche.....	27
1.1. La managérialisation de la sphère publique et l'accroissement des outils de contrôle ....	27
1.2. Le concept de contrôle et ses outils .....	28
1.3. Le développement de la question de l'appropriation .....	29
1.4. Le pluralisme universitaire : quels constats ? .....	30
2. Le cadre théorique et les questions de recherche .....	30
3. La méthodologie de la recherche .....	32
4. Les intérêts de la recherche .....	33
4.1. Les intérêts théoriques .....	33
4.2. Les intérêts méthodologiques.....	34
4.3. Les intérêts managériaux .....	35
5. L'organisation du travail de recherche .....	35
<b>PARTIE 1. L'INTRODUCTION D'OUTILS DE CONTRÔLE DANS UN CONTEXTE PLURALISTE : LE CAS DE L'UNIVERSITÉ PUBLIQUE FRANÇAISE</b> .....	<b>39</b>
<b>Chapitre 1. Les transformations de l'université publique française dans un contexte d'internationalisation et de restrictions budgétaires</b> .....	<b>41</b>
1. L'université : une organisation pluraliste aux nombreuses missions .....	42
1.1. Les principales missions de l'université dans un cadre évolutif constant .....	42
1.2. L'évolution de l'université publique française : de l'institution vers l'organisation ?.....	43
1.3. L'université comme organisation pluraliste.....	44
Conclusion de la section 1 .....	45
2. La transformation du management des établissements d'enseignement supérieur : vers la managérialisation de l'université.....	46
2.1. Les principaux idéaux-types de fonctionnement des universités et la place accordée aux outils de contrôle.....	46
2.1.1. L'idéal-type de la collégialité.....	46
2.1.2. L'idéal-type du « politique » .....	47
2.1.3. L'idéal-type du modèle anarchique.....	47
2.1.4. L'idéal-type de la bureaucratie professionnelle .....	48
2.1.5. Le triangle de Clark (1983) .....	48
2.2. Le développement des principes du NMP : vers un nouvel idéal-type pour l'université ?.....	50
2.2.1. L'émergence du Nouveau Management Public .....	50
2.2.2. La managérialisation des universités : le besoin de transparence et de rationalité .....	51
2.2.3. Un déploiement du NMP qui reste à relativiser en France.....	52
2.3. Des conceptions différentes des universités comme conséquences .....	53
2.3.1. La conception « service public » .....	54
2.3.2. La conception « marché » .....	54
2.3.3. La conception « académique ».....	55
2.3.4. L'université « entrepreneuriale » .....	55
2.3.5. La conception « politique » .....	55
2.3.6. La conception « apprenante » .....	55
2.3.7. La conception « milieu de vie » .....	56
Conclusion de la section 2.....	56

3. L'évolution du contexte concurrentiel mondial des universités et l'apparition de l'université entrepreneuriale .....	57
3.1. La fièvre de l'évaluation et les classements internationaux .....	57
3.2. Une mobilité croissante et le déploiement de principes de benchmarking .....	58
3.3. Le savoir comme nouvel atout économique .....	60
3.4. Des activités de plus en plus tournées vers le monde socio-économique.....	61
Conclusion de la section 3.....	62
4. Les conséquences sur l'université publique française .....	62
4.1. Le paradoxe de besoins de financements accrus dans un contexte de restrictions budgétaires.....	63
4.2. Les principales réformes de l'enseignement supérieur public français .....	65
4.3. Les différentes logiques inhérentes à l'évolution du contexte universitaire .....	75
4.4. Le renforcement de pratiques de contrôle à l'université : la multiplication des normes et des évaluations.....	76
4.4.1. Le développement du contrôle de gestion ou l'impératif de produire des informations comptables et financières .....	76
4.4.2. L'évaluation des établissements au travers des indicateurs de performance.....	77
4.4.3. HCERES : une institution centrale dans l'évaluation et le contrôle de l'université.....	78
4.4.4. Le déploiement de l'évaluation de la qualité et la mise en place de certifications.....	79
Conclusion de la section 4.....	80
Conclusion du chapitre 1 .....	80
<b>Chapitre 2. Le contrôle, ses outils et la question de leur appropriation .....</b>	<b>83</b>
1. Les outils de contrôle et leurs conceptions : un cadre en évolution.....	84
1.1. L'essor des outils de contrôle dans les organisations publiques .....	84
1.2. Le contrôle et son déploiement au travers des outils .....	85
1.3. L'évolution du cadre de contrôle : du système au package .....	87
1.4. Les fonctions des systèmes de contrôle et de leurs outils .....	88
Conclusion de la section 1.....	90
2. Les difficultés dans le déploiement d'outils de contrôle dans le secteur public français et en particulier à l'université .....	90
2.1. Les clivages internes autour de l'utilisation des outils .....	91
2.2. Le manque d'implication des acteurs concernés par les outils .....	92
2.3. La difficulté des outils de contrôle à rendre compte de la complexité du réel.....	93
2.4. Les cas de détournement des outils de contrôle .....	93
Conclusion de la section 2.....	94
3. Le concept d'appropriation et ses dimensions .....	95
3.1. Des concepts proches mais distincts de l'appropriation.....	95
3.2. Définir ce qu'est l'appropriation .....	96
3.3. L'appropriation par la légitimité de l'outil .....	98
3.4. Quatre regards sur la dynamique de l'appropriation .....	99
Conclusion de la section 3.....	100
Conclusion du chapitre 2 .....	100
<b>Chapitre 3. La problématique générale et le cadre théorique de la recherche .....</b>	<b>103</b>
1. La problématique générale et les cadres théoriques envisageables .....	103
1.1. Présentation de la problématique générale de la recherche .....	104
1.2. Les cadres théoriques envisageables .....	105
Conclusion de la section 1 .....	106
2. La présentation des Économies de la Grandeur de Boltanski et Thévenot (1991).....	107
2.1. L'essor de la sociologie pragmatique et l'idée de réflexivité des acteurs.....	107
2.1.1. La pluralité et la matérialité au cœur des tensions et des compromis .....	108
2.1.2. La situation comme unité d'analyse .....	109

2.2. La présentation des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) .....	111
2.2.1. Le monde de l'inspiration.....	111
2.2.2. Le monde domestique .....	111
2.2.3. Le monde de l'opinion .....	112
2.2.4. Le monde civique .....	112
2.2.5. Le monde marchand.....	113
2.2.6. Le monde industriel .....	113
2.2.7. Le monde vert.....	113
2.2.8. Le monde connexionniste (ou la cité par projets).....	114
2.3. Un cadre analytique qui suscite un intérêt croissant .....	118
Conclusion de la section 2.....	119
3. Le rôle des outils de contrôle suivant les mondes.....	119
3.1. La perception des outils de contrôle dans les mondes .....	120
3.2. Les outils de contrôle : des objets emprunts de plus subjectivité qu'il n'y paraît .....	121
3.3. Les outils de contrôle comme objets de tensions mais également de compromis .....	123
Conclusion de la section 3.....	125
4. La présentation et la justification des questions de recherche.....	125
4.1. Première question de recherche .....	125
4.2. Seconde question de recherche .....	126
4.3. Troisième question de recherche .....	127
4.4. Quatrième question de recherche .....	127
Conclusion de la section 4.....	128
Conclusion du chapitre 3 .....	129
<b>Conclusion de la partie 1 .....</b>	<b>129</b>
<b>PARTIE 2. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET LA MISE EN PLACE</b>	
<b>DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE .....</b>	<b>131</b>
<b>Chapitre 4. Le choix des cadres épistémologique et méthodologique de la recherche .....</b>	<b>133</b>
1. Inscrire sa recherche dans un cadre épistémologique.....	133
1.1. Les fondements épistémologiques de la recherche et ses principaux courants .....	134
1.2. Une reconsidération du cadre épistémologique en sciences de gestion .....	137
1.2.1. Le référentiel des sciences de la nature.....	137
1.2.2. Le référentiel des sciences humaines et sociales .....	137
1.2.3. Le référentiel des sciences de l'ingénieur .....	137
1.3. Le réalisme critique : un nouveau paradigme pour les sciences de gestion	
et du management.....	138
1.4. Une analyse critique de la connaissance : la notion de performativité .....	141
Conclusion de la section 1 .....	142
2. Le cadre méthodologique de la recherche .....	142
2.1. La construction de l'objet de recherche et le design de la recherche .....	143
2.1.1. La construction de l'objet de la recherche .....	143
2.1.2. Le « design » ou « canevas » de la recherche.....	144
2.2. Le choix d'une étude qualitative ou « <i>compréhensive</i> ».....	146
2.3. Les principales difficultés de l'approche qualitative et comment les limiter .....	148
2.3.1. Le risque des acteurs abstraits.....	148
2.3.2. Le risque de circularité .....	148
2.3.3. Le risque d'équifinalité.....	148
2.4. Le choix d'une étude de cas unique et la question de la validité .....	149
2.4.1. Qu'est-ce qu'un cas ?.....	149
2.4.1.1. De quoi mon cas est-il le cas ?.....	149
2.4.1.2. De quoi mon cas se compose-t-il ? .....	150
2.4.1.3. Que peut produire mon cas ? .....	150
2.4.2. La fiabilité et validité de la recherche qualitative .....	151
Conclusion de la section 2.....	153



Conclusion du chapitre 4 .....	153
<b>Chapitre 5. La présentation du cas sélectionné et la définition de l'échantillon : analyse des groupes d'acteurs de l'université.....</b>	<b>155</b>
1. La présentation du cas sélectionné .....	155
1.1. Le cas sélectionné et ses particularités .....	155
1.1.1. Une université pluridisciplinaire avec santé .....	156
1.1.2. Les collégiums : un outil pour articuler la formation et la recherche .....	156
1.2. En quoi ce cas sélectionné est-il pertinent ? .....	157
1.3. La spécification de l'objet de recherche ou le choix de s'intéresser aux indicateurs .....	158
Conclusion de la section 1 .....	159
2. L'identification des groupes d'acteurs universitaires en vue de l'échantillonnage .....	159
2.1. Donner à voir la diversité dans la constitution de l'échantillon .....	160
2.2. Les personnels académiques .....	161
2.2.1. Les enseignants et enseignants-chercheurs .....	161
2.3. Les personnels élus .....	163
2.3.1. Les directeurs de laboratoire .....	163
2.3.2. Les directeurs de composante .....	164
2.3.3. Les présidents de collégium .....	164
2.3.4. Les élus à la présidence .....	165
2.4. Les personnels non-enseignants ou administratifs et techniques .....	166
2.4.1. Les BIATSS locaux .....	167
2.4.2. Les BIATSS centraux .....	168
2.5. Les autres groupes dans l'université .....	169
2.5.1. Les communautés épistémiques et les différences de disciplines .....	169
2.5.2. L'appartenance à des réseaux et la notion de mobilité .....	169
2.5.3. Les syndicats .....	170
Conclusion de la section 2 .....	171
3. Les acteurs universitaires : dans quel(s) monde(s) pourraient-ils s'ancrer ? .....	173
3.1. Méthodologie employée pour ce rapprochement .....	173
3.2. La caractérisation des mondes propres à l'université publique française .....	179
3.2.1. Le monde inspiré .....	179
3.2.2. Le monde domestique .....	180
3.2.3. Le monde de l'opinion .....	180
3.2.4. Le monde civique .....	181
3.2.5. Le monde marchand .....	182
3.2.6. Le monde industriel .....	183
3.2.7. Le monde par projets .....	183
3.2.8. Le monde vert .....	183
3.3. Un panel plus large d'illustration des acteurs de l'université .....	184
Conclusion de la section 3 .....	185
Conclusion du chapitre 5 .....	185
<b>Chapitre 6. La collecte et l'analyse des données.....</b>	<b>187</b>
1. Le procédé de collecte des données .....	187
1.1. La mise en œuvre de la recherche et l'accès au terrain .....	187
1.2. Le recueil des données primaires et secondaires .....	188
1.2.1. Le recueil de données primaires par entretiens semi-directifs .....	188
1.2.2. Les données secondaires .....	189
1.3. La réalisation des entretiens et l'éthique de la recherche .....	190
1.3.1. La réalisation du guide d'entretien .....	190
1.3.2. Le déroulé des entretiens et le consentement .....	192
1.3.3. L'éthique de la recherche et l'intégrité scientifique .....	193
1.4. Les biais cognitifs possibles et la manière de les limiter .....	193
1.4.1. Le biais de désirabilité sociale .....	194

1.4.2. Le biais de confirmation.....	194
1.4.3. Le biais d'autocomplaisance .....	194
Conclusion de la section 1 .....	194
2. Les procédés de codage et d'analyse des données .....	195
2.1. Le traitement et la présentation des données .....	195
2.1.1. Le traitement manuel des données .....	195
2.1.2. Le traitement des données par le logiciel N'Vivo 12 .....	196
2.2. Les étapes du codage et de l'analyse des données .....	196
2.2.1. Le codage : un exercice source de nombreuses réflexions .....	196
2.2.2. Les trois pôles chronologiques de la démarche d'analyse.....	197
2.2.2.1. La préanalyse et l'attention flottante.....	197
2.2.2.2. L'exploitation du matériel.....	197
2.2.2.3. Le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation .....	198
2.2.3. Les différents types de codage.....	199
2.2.3.1. Le codage des mondes et de leurs principes.....	199
2.2.3.2. Le codage des types d'appropriation .....	201
2.2.3.3. Le codage des tensions et des compromis .....	202
Conclusion de la section 2.....	204
Conclusion du chapitre 6 .....	204
<b>Conclusion de la partie 2 .....</b>	<b>204</b>
<b>PARTIE 3. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET LA DISCUSSION .....</b>	<b>207</b>
<b>Chapitre 7. Les mondes présents à l'université publique française</b>	
<b>et leurs types d'appropriation des outils de contrôle .....</b>	<b>209</b>
1. Les mondes présents à l'université publique française.....	211
1.1. Le monde inspiré et ses principes .....	211
1.1.1. La liberté dans la réalisation des missions .....	211
1.1.2. La passion et la vocation .....	214
1.2. Le monde domestique et ses principes .....	215
1.2.1. La relation d'enseignement et de support à l'étudiant.....	216
1.2.2. Le soin apporté aux relations entre pairs .....	218
1.2.3. Les relations hiérarchiques.....	220
1.3. Le monde de l'opinion et ses principes .....	221
1.3.1. La quête de renommée au niveau individuel.....	222
1.3.2. La quête de renommée au niveau structurel .....	222
1.4. Le monde civique et ses principes .....	224
1.4.1. Le principe de service public .....	224
1.4.2. L'investissement dans la défense d'intérêts collectifs .....	227
1.4.3. Le respect des règles et du fonctionnement démocratique .....	228
1.5. Le monde marchand et ses principes.....	229
1.5.1. L'esprit de compétitivité .....	229
1.5.2. Le partenariat avec le privé et tout ce qui peut générer des ressources .....	231
1.6. Le monde industriel et ses principes .....	232
1.6.1. L'insertion professionnelle .....	232
1.6.2. La gestion performante.....	233
1.6.3. L'applicabilité de la recherche .....	234
1.7. Le monde par projets et ses principes.....	235
1.7.1. L'engagement dans des projets .....	235
1.7.2. Le fonctionnement par équipes et les réseaux.....	235
1.8. Le monde vert et ses principes.....	237
1.8.1. Les préoccupations écologiques .....	237
Conclusion de la section 1 .....	238
2. Les types d'appropriation des indicateurs suivant les mondes .....	243
2.1. L'appropriation des indicateurs dans le monde inspiré .....	243

2.1.1. Outils de compréhension et de réflexion .....	243
2.2. L'appropriation des indicateurs dans le monde domestique .....	244
2.2.1. Outils de dialogue .....	244
2.3. L'appropriation des indicateurs dans le monde de l'opinion.....	246
2.3.1. Outils de valorisation personnelle.....	246
2.3.2. Outils de valorisation d'une structure .....	246
2.4. L'appropriation des indicateurs dans le monde civique.....	247
2.4.1. Outils de transparence et de recherche d'équité.....	247
2.4.2. Outils de preuves de respect des normes et des règles .....	248
2.4.3. Outils de médiation de l'action collective.....	249
2.5. L'appropriation des indicateurs dans le monde marchand.....	250
2.5.1. Outils de comparaison.....	250
2.5.2. Outils de négociation et de revendication .....	251
2.6. L'appropriation des indicateurs dans le monde industriel .....	251
2.6.1. Outils de mesure de la performance .....	251
2.6.2. Outils de pilotage .....	252
2.7. L'appropriation des indicateurs dans le monde par projets.....	254
2.8. L'appropriation des indicateurs dans le monde vert.....	254
Conclusion de la section 2.....	254
Conclusion du chapitre 7 .....	257
<b>Chapitre 8. Les tensions et les compromis autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle .....</b>	<b>259</b>
1. Les tensions entre les mondes autour des types d'appropriation des indicateurs.....	259
1.1. Tensions autour des indicateurs impliquant le monde marchand .....	260
1.1.1. Tensions internes au monde marchand autour des indicateurs .....	260
1.1.1.1. Critique interne au monde marchand : un manque de prise en compte de la concurrence extérieure .....	260
1.1.2. Tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et inspiré .....	262
1.1.2.1. Critique du monde inspiré vers le monde marchand : la promotion d'une logique concurrentielle au détriment de la recherche.....	262
1.1.2.2. Critique du monde inspiré vers le monde marchand : la promotion de la rentabilité au détriment de la recherche et de l'enseignement.....	263
1.1.3. Tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et domestique.....	264
1.1.3.1. Critique du monde domestique vers le monde marchand : la promotion d'un esprit concurrentiel au détriment des relations humaines .....	264
1.1.4. Tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et opinion .....	265
1.1.5. Tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et civique .....	266
1.1.5.1. Critique du monde marchand vers le monde civique : le manque d'esprit entrepreneurial .....	266
1.1.5.2. Critique du monde civique vers le monde marchand : la rentabilité et l'individualisme au détriment du collectif .....	266
1.1.6. Tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et industriel .....	267
1.1.6.1. Critique du monde marchand vers le monde industriel : la rigidité et le manque de prise de risques .....	267
1.2. Tensions autour des indicateurs impliquant le monde industriel.....	268
1.2.1. Tensions internes au monde industriel autour des indicateurs .....	268
1.2.1.1. Critique interne au monde industriel : le manque de fiabilité .....	268
1.2.2. Tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et inspiré.....	270
1.2.2.1. Critique du monde industriel vers le monde inspiré : le gâchis.....	270
1.2.2.2. Critique du monde inspiré vers le monde industriel : la seule vision utilitariste.....	271
1.2.2.3. Critique du monde inspiré vers le monde industriel : le formatage de la recherche .....	272

1.2.3. Tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et domestique .....	273
1.2.3.1. Critique du monde domestique vers le monde industriel : la détérioration de la qualité des relations humaines .....	273
1.2.3.2. Critique du monde industriel vers le monde domestique : le poids de l'habitude qui empêche la performance .....	274
1.2.4. Tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et de l'opinion .....	274
1.2.4.1. Critique du monde industriel vers le monde de l'opinion : le manque d'objectivité .....	274
1.2.5. Tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et civique .....	275
1.3. Tensions autour des indicateurs impliquant le monde civique .....	275
1.3.1. Tensions internes au monde civique autour des indicateurs .....	276
1.3.2. Tensions autour des indicateurs entre les mondes civique et inspiré .....	276
1.3.2.1. Critique du monde inspiré vers le monde civique : le lien imposé vers la société et la perte de liberté.....	276
1.3.2.2. Critique du monde inspiré vers le monde civique : le désengagement financier de l'État qui réduit l'espace de liberté .....	276
1.3.3. Tensions autour des indicateurs entre les mondes civique et domestique .....	277
1.3.4. Tensions autour des indicateurs entre les mondes civique et de l'opinion .....	277
1.3.4.1. Critique du monde civique vers le monde de l'opinion : la renommée internationale au détriment du bien commun local.....	277
Conclusion de la section 1 .....	278
2. Les compromis entre les mondes autour des types d'appropriation des indicateurs .....	283
2.1. Compromis autour des indicateurs engageant le monde marchand.....	283
2.1.1. Compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et inspiré .....	283
2.1.1.1. La compétition-émulation .....	283
2.1.2. Compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et domestique .....	284
2.1.3. Compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et de l'opinion .....	284
2.1.4. Compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et civique .....	284
2.1.4.1. L'économie au service de la société .....	284
2.1.5. Compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et industriel .....	285
2.1.5.1. L'efficacité au service de la compétitivité .....	285
2.2. Compromis autour des indicateurs engageant le monde industriel .....	286
2.2.1. Compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et inspiré .....	286
2.2.1.1. Les exigences d'efficacité qui poussent à la créativité.....	286
2.2.1.2. Les normes de qualité qui préservent la recherche .....	286
2.2.2. Compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et domestique .....	287
2.2.2.1. Les échanges entre individus pour gagner en efficacité .....	287
2.2.3. Compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et de l'opinion .....	289
2.2.3.1. La rigueur et la maîtrise au service d'une image de qualité .....	289
2.2.4. Compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et civique .....	289
2.2.4.1. La gestion performante au service du bien commun .....	289
2.3. Compromis autour des indicateurs engageant le monde civique.....	290
2.3.1. Compromis autour des indicateurs entre les mondes civique et inspiré .....	290
2.3.1.1. La recherche de l'intérêt commun comme moyen de faire évoluer les pratiques .....	290
2.3.2. Compromis autour des indicateurs entre les mondes civique et domestique .....	291
2.3.3. Compromis autour des indicateurs entre les mondes civique et de l'opinion .....	291
2.4. Compromis autour des indicateurs engageant le monde de l'opinion .....	292
2.4.1. Compromis autour des indicateurs entre les mondes de l'opinion et inspiré .....	292
2.4.1.1. La notoriété comme gage de liberté .....	292
2.4.2. Compromis autour des indicateurs entre les mondes de l'opinion et domestique .....	292

2.4.2.1. Des relations humaines de qualité au service d'une bonne image .....	292
2.5. Compromis autour des indicateurs engageant un ensemble de mondes .....	293
Conclusion de la section 2 .....	294
Conclusion du chapitre 8 .....	297
<b>Chapitre 9. Discussion des résultats et contributions de la recherche .....</b>	<b>299</b>
1. Synthèse des résultats et discussion .....	299
1.1. Synthèse des résultats .....	300
1.2. Discussion des résultats .....	301
Conclusion de la section 1 .....	305
2. Les contributions théoriques de la recherche.....	305
2.1. Les contributions théoriques de la recherche.....	305
Conclusion de la section 2.....	308
3. Les contributions méthodologiques et managériales de la recherche .....	309
3.1. Les contributions méthodologiques de la recherche .....	309
3.2. Les contributions managériales de la recherche .....	310
Conclusion de la section 3.....	311
Conclusion du chapitre 9 .....	311
<b>Conclusion de la partie 3 .....</b>	<b>313</b>
<b>VI. Conclusion générale.....</b>	<b>315</b>
1. L'objet et les ambitions de la recherche .....	315
2. La problématique générale, les questions de recherche et les principaux résultats.....	316
3. Les principaux apports de la recherche .....	318
4. Les limites de la recherche .....	319
5. Les perspectives de la recherche.....	321
<b>VII. Références bibliographiques.....</b>	<b>327</b>
<b>VIII. Sitographie .....</b>	<b>351</b>
<b>IX. Annexes .....</b>	<b>353</b>
Annexe 1 : Typologie des conceptions des universités (Larouche et al., 2012, pp.51-53).....	353
Annexe 2 : Idéaux-types des logiques institutionnelles du champ universitaire (Boitier et Rivière, 2016, p.55).....	356
Annexe 3 : La grille d'analyse des mondes communs d'après Boltanski et Thévenot (1991, pp.177-181) .....	357
Annexe 4 : Les entretiens semi-directifs effectués.....	359

## I. Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse des principales réformes de l'enseignement supérieur en France.....	74
Tableau 2 : La grille d'analyse des mondes communs.....	110
Tableau 3 : Les figures de critiques entre les mondes.....	116
Tableau 4 : Les figures de compromis entre les mondes.....	117
Tableau 5 : Synthèse comparative de cinq paradigmes épistémologiques principaux.....	136
Tableau 6 : Le paradigme épistémologique du réalisme critique appliqué à notre recherche.....	141
Tableau 7 : Les étapes détaillées de notre recherche.....	145
Tableau 8 : Les méthodes de validité interne appliquées à la recherche.....	152
Tableau 9 : Entretiens semi-directifs effectués avec des responsables de formation.....	162
Tableau 10 : Entretiens semi-directifs effectués avec des directeurs de laboratoire.....	163
Tableau 11 : Entretiens semi-directifs effectués avec des directeurs de composante.....	164
Tableau 12 : Entretiens semi-directifs effectués avec des présidents de collégium.....	165
Tableau 13 : Entretiens semi-directifs effectués avec des membres de l'équipe présidentielle.....	166
Tableau 14 : Entretiens semi-directifs effectués avec des BIATSS locaux.....	167
Tableau 15 : Entretiens semi-directifs effectués avec des BIATSS centraux.....	168
Tableau 16 : Total de l'échantillon.....	171
Tableau 17 : Rapprochement entre les logiques et les mondes.....	174
Tableau 18 : Grille d'analyse des mondes communs appliquée à l'université.....	176
Tableau 19 : Construction du guide d'entretien par rapport aux questions de recherche.....	192
Tableau 20 : Exemples de codages des mondes et de leurs principes.....	200
Tableau 21 : Grille d'évaluation de l'appropriation.....	201
Tableau 22 : Exemples de codages des types d'appropriation des indicateurs.....	202
Tableau 23 : Exemples de codages des tensions autour des indicateurs.....	203
Tableau 24 : Exemples de codages des compromis autour des indicateurs.....	203
Tableau 25 : Les principes du monde inspiré et les acteurs concernés.....	215
Tableau 26 : Les principes du monde domestique et les acteurs concernés.....	221
Tableau 27 : Les principes du monde de l'opinion et les acteurs concernés.....	224
Tableau 28 : Les principes du monde civique et les acteurs concernés.....	229
Tableau 29 : Les principes du monde marchand et les acteurs concernés.....	232
Tableau 30 : Les principes du monde industriel et les acteurs concernés.....	234
Tableau 31 : Les principes du monde par projets et les acteurs concernés.....	237
Tableau 32 : Les principes du monde vert et les acteurs concernés.....	238
Tableau 33 : Synthèse des principes présents à l'université.....	242
Tableau 34 : Les types d'appropriation des indicateurs dans le monde inspiré.....	244
Tableau 35 : Les types d'appropriation des indicateurs dans le monde domestique.....	245
Tableau 36 : Les types d'appropriation des indicateurs dans le monde de l'opinion.....	247
Tableau 37 : Les types d'appropriation des indicateurs dans le monde civique.....	249
Tableau 38 : Les types d'appropriation des indicateurs dans le monde marchand.....	251

Tableau 39 : Les types d'appropriation des indicateurs dans le monde industriel.....	253
Tableau 40 : Synthèse des types d'appropriation des indicateurs.....	256
Tableau 41 : Les tensions internes au monde marchand autour des indicateurs.....	261
Tableau 42 : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et inspiré.....	264
Tableau 43 : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et inspiré.....	265
Tableau 44 : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et civique.....	267
Tableau 45 : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et industriel.....	268
Tableau 46 : Les tensions internes au monde industriel autour des indicateurs.....	270
Tableau 47 : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et inspiré.....	272
Tableau 48 : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et domestique.....	274
Tableau 49 : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et de l'opinion.....	275
Tableau 50 : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes civique et inspiré.....	277
Tableau 51 : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes civique et de l'opinion .....	278
Tableau 52 : Synthèse des critiques autour des indicateurs impliquant le monde marchand.....	280
Tableau 53 : Synthèse des critiques autour des indicateurs impliquant le monde industriel.....	281
Tableau 54 : Synthèse des critiques autour des indicateurs impliquant le monde civique.....	282
Tableau 55 : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et inspiré.....	284
Tableau 56 : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et civique.....	285
Tableau 57 : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et industriel.....	285
Tableau 58 : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et inspiré.....	287
Tableau 59 : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et domestique.....	288
Tableau 60 : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et de l'opinion.....	289
Tableau 61 : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et civique.....	290
Tableau 62 : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes civique et inspiré.....	291
Tableau 63 : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes de l'opinion et inspiré.....	292
Tableau 64 : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes de l'opinion et domestique.....	293
Tableau 65 : Synthèse des compromis entre les mondes autour des indicateurs.....	296
Tableau 66 : Synthèse des principaux apports de la recherche.....	312

## **II. Liste des figures**

Figure 1 : Les trois notions au cœur de notre problématique de recherche.....	31
Figure 2 : L'architecture de la thèse.....	38
Figure 3 : Part des financements public et privé de l'enseignement supérieur en pourcentage.....	64
Figure 4 : Illustration de la logique suivie dans la construction des questions de recherche.....	128
Figure 5 : Les trois domaines imbriqués du réalisme critique.....	139
Figure 6 : Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative.....	143
Figure 7 : Le guide d'entretien.....	191
Figure 8 : Le procédé de codage et d'analyse des données.....	198

## **III. Liste des annexes**

Annexe 1 : Typologie des conceptions des universités.....	353
Annexe 2 : Idéaux-types des logiques institutionnelles du champ universitaire.....	356
Annexe 3 : La grille d'analyse des mondes communs.....	357
Annexe 4 : Les entretiens semi-directifs effectués.....	359





## IV. Liste des abréviations

<b>AENES</b>	Administration de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur
<b>ANR</b>	Agence Nationale pour la Recherche
<b>BIATSS</b>	Bibliothécaires, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, personnels Sociaux et de Santé
<b>CNU</b>	Conseil National des Universités
<b>COMUE</b>	Communauté d'Universités et d'Établissements
<b>CPU</b>	Conférence des Présidents d'Université, qui est devenue <i>France Universités</i>
<b>DGS</b>	Direction Générale des Services
<b>EESR</b>	Établissement d'Enseignement Supérieur et de Recherche
<b>EES</b>	Établissement d'Enseignement Supérieur
<b>EG</b>	Économies de la Grandeur
<b>EPSC</b>	Établissements Publics à Caractère Scientifique et Culturel
<b>EPSCP</b>	Établissements Publics à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel
<b>HCERES</b>	Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
<b>INSPE</b>	Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation
<b>IUT</b>	Institut Universitaire de Technologie
<b>LRU</b>	Loi relative aux libertés et Responsabilités des Universités
<b>LOLF</b>	Loi Organique relative aux Lois de Finances
<b>NMP</b>	Nouveau Management Public
<b>PAP</b>	Projet Annuel de Performance
<b>PRES</b>	Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur
<b>RCE</b>	Responsabilités et Compétences Élargies
<b>RAP</b>	Rapport Annuel de Performance
<b>RAF</b>	Responsable Administratif et Financier
<b>RSA</b>	Responsable Service Administratif
<b>TNI</b>	Théorie Néo-Institutionnelle
<b>UFR</b>	Unité de Formation et de Recherche
<b>UMR</b>	Unité Mixte de Recherche



## V. Introduction générale

### 1. Le contexte et l'objet de la recherche

#### 1.1. La managérialisation de la sphère publique et l'accroissement des outils de contrôle

Depuis une trentaine d'années, nous assistons à des réformes de la gestion publique, rassemblées sous ce qu'il est convenu d'appeler le « *Nouveau Management Public* » (NMP) ou « *New Public Management* » pour sa version anglophone (Hood, 1991). L'enjeu est de piloter l'action publique dans un contexte de mondialisation et de concurrence croissante, la compétition ne se jouant plus au niveau national, ni même européen, mais au niveau mondial. Autonomie renforcée, optimisation des coûts ainsi que contrôle et évaluation de la performance, sont les concepts principaux de ce nouveau pilotage, qui concerne tous les domaines d'activités publics. De cette manière, sont également concernées les universités, dont les dernières réformes – introduisant une nouvelle logique « *gestionnaire* » (Boitier et Rivière, 2016) – ont conduit à des changements significatifs dans leur mode de fonctionnement.

Ces transformations interviennent dans un contexte de massification de l'enseignement supérieur, liée à une demande sociale de plus en plus forte et de moyens financiers insuffisants pour y répondre (cette insuffisance s'est accentuée ces dernières années, avec le principe d'autonomie renforcée, que nous serons amenés à développer dans ce travail). L'État n'étant désormais plus le seul financeur de l'enseignement supérieur, l'université est obligée de diversifier ses ressources et de se tourner vers le monde économique, sur un fond de compétition nationale et internationale. Dans ce contexte de « *managérialisation de la sphère publique* » (Djelic, 2004), nous pouvons nous demander ce que représente la performance, particulièrement mise en avant dans ce nouveau mode de pilotage et comment l'évaluer.

La notion de performance est indissociable du principe d'évaluation, qui lui-même renvoie à la question des valeurs et à leur échelle. Cependant, le sujet des valeurs est souvent occulté lorsqu'il s'agit de performance (Bessire, 1999). Cette volonté de rationaliser l'ensemble de la gestion publique nous interroge sur la transférabilité de ces méthodes initialement issues du secteur privé. Nous pouvons citer l'exemple du secteur hospitalier public français qui présente des similitudes avec le milieu universitaire.<sup>1</sup> La période de crise sanitaire liée à la Covid-19, que nous avons récemment connue, nous a fait ouvrir les yeux sur un système hospitalier déjà à bout de souffle et a soulevé la question des valeurs, notamment celles du bien commun, mettant au cœur du débat les choix de pilotage effectués au nom d'une gestion « *performante* ».

Les difficultés que traversent les acteurs du service public, tels que l'hôpital ou l'université, nous forcent à faire état de conflits de valeurs, dans lesquels certains intérêts tendent à prendre le pas sur d'autres,

---

<sup>1</sup> Ces deux organisations peuvent être caractérisées de « *pluralistes* », terme sur lequel nous revenons au cours de cette introduction.

imposant une vision de la société et de la manière dont ses organisations devraient être pilotées. De même, les conflits sociaux autour de la réforme des retraites, qui ont marqué le début de l'année 2023, placent le sujet des valeurs, de leur pluralité, mais aussi des tensions et des compromis, au cœur de l'actualité. Dans ce contexte, la question de l'évaluation de la performance des organisations publiques, est un sujet particulièrement de circonstance.

De nombreux travaux ont questionné le déploiement du NMP dans les structures publiques (Collard, 2021), faisant état de nombreuses difficultés. En effet, les organisations publiques représentent des « *secteurs sensibles, où l'évaluation s'avère délicate et difficilement appréhendable, en raison de leurs caractéristiques propres* » (Amar et Berthier, 2007, p.12). Notre sujet de recherche s'inscrit donc dans cette actualité de mise sous tension du secteur public et de l'université de surcroît, qui est aujourd'hui considérée comme étant en crise (Coutel, 2020).

Les missions principales d'enseignement et de recherche de l'université, se placent dans une logique d'actions au service de la société. Cependant, les mécanismes de gestion qui tendent à s'imposer à elle, semblent relever d'autres conceptions, plus « *marchandes* ». Dans ce contexte, l'université est amenée à faire face à un pluralisme de valeurs, pouvant entrer en contradiction. Par notre travail de recherche, nous souhaitons mettre cette pluralité de valeurs en lumière, afin de mieux la comprendre.

Alors même que des divergences sur le principe de fonctionnement de l'université ont pu apparaître, le secteur public a connu, ces dernières années, sous l'impulsion de cette nouvelle logique gestionnaire, un accroissement considérable des outils de contrôle (De Vaujany, 2006). Ces outils, issus du secteur privé, intègrent les organisations publiques et participent au développement de procédures d'évaluation et de contrôle, nous invitant à nous questionner sur la place accordée à ces outils au sein du pluralisme universitaire français.

## **1.2. Le concept de contrôle et ses outils**

Pour définir ce que représente le contrôle, nous pouvons citer Anthony<sup>2</sup> (1965, p. 17), qui le considère comme « *le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation.* » (Traduction française reprise de Chiapello, 1996, p.53). De cette manière, le contrôle représente l'ensemble des procédures permettant de s'assurer que les résultats d'une organisation soient conformes aux attentes (Gibert, 1995). À cette définition, Chiapello (1996, p.52) ajoute que le contrôle désigne « *toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité.* » Ainsi, le contrôle constituerait un principe de régulation et de coordination des comportements humains, s'appuyant, notamment dans le contexte organisationnel, sur des outils (Abernethy et Chua, 1996).

Le déploiement de ces outils ne se ferait pas de manière homogène, mais serait le résultat d'influences diverses (Boitier et al., 2015). À ce sujet, certains auteurs utilisent l'image d'un « *puzzle doctrinal* »

---

<sup>2</sup> La littérature scientifique s'accorde pour considérer Anthony comme le père fondateur du contrôle de gestion (Lambert et al., 2009).

(Bezes, 2009) pour illustrer la manière dont les principes et dispositifs issus des idées du NMP seraient déployés au sein des organisations publiques. De cette manière, des outils déconnectés peuvent cohabiter (Boitier et al., 2015). La littérature scientifique souligne que ces outils ne seraient pas isolés (Detchessahar et Journé, 2007), mais substituables ou complémentaires (Mazars-Chapelon, 2010), articulés les uns avec les autres.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, nous avons choisi, pour cette étude, de considérer les outils de contrôle au sens de Malmi et Brown (2008), à savoir comme des « *packages* » ou ensembles hétérogènes d'outils et de dispositifs. Dans la pratique, ces outils peuvent prendre de multiples formes, telles que des tableaux de bord, des référentiels de compétences, des certifications ou encore des démarches de qualité. Malmi et Brown (2008) soulignent l'importance d'étudier les outils dans leur ensemble, comme un tout, plutôt qu'individuellement, afin de ne pas perdre de vue la complexité de la réalité.

Les outils de contrôle, au sens où nous l'entendons dans ce travail (outils de contrôle de gestion), englobent aussi bien la gestion comptable, que le management de la structure (qualité, personnel, etc.). Nous positionnons notre recherche sur les outils de contrôle qui concernent l'ensemble de l'organisation. L'étude de la seule dimension financière, serait limitante dans un contexte organisationnel public et ne reflèterait pas toute la complexité de l'environnement universitaire. Nous tenons également à spécifier, que nous pourrions être amenés à utiliser des travaux plus généralistes que le contrôle, portant par exemple sur les outils de gestion. Nous justifions ce choix par le fait que des travaux adoptant un positionnement plus généraliste, peuvent également se révéler pertinents pour notre recherche.

### **1.3. Le développement de la question de l'appropriation**

L'accroissement considérable des outils de contrôle (De Vaujany, 2006), de même que les difficultés dans leur implémentation (Bessire et Fabre, 2011), ont conduit des chercheurs à en faire le sujet de nombreuses études et à s'intéresser plus particulièrement à la question de leur appropriation (Grimand, 2006). En effet, le succès de ces outils dépend de leur appropriation par les acteurs concernés (Bédé et al., 2012), à savoir qu'ils s'adressent à de multiples individus, de diverses fonctions ou positions hiérarchiques occupées.

Selon Rabardel (1995, p.12), l'appropriation est « *le processus par lequel le sujet reconstruit pour lui-même des schèmes d'utilisation d'un artefact au cours d'une activité significative pour lui.* » En d'autres termes, l'acteur va transformer l'outil, l'appropriation supposant une interaction entre l'acteur et l'outil (Grimand, 2006). Cette dimension « *habilitante* » dépasse une conception purement instrumentale et normative des outils, offrant de la place à une vision cognitive, basée sur la construction de sens (Bédé et al., 2012) et mobilisant ainsi de nouveaux leviers de compréhension.

Compte tenu de l'accroissement considérable des outils de contrôle et des difficultés dont fait état la littérature à leur sujet, nous pouvons nous interroger sur la question de leur appropriation par les acteurs du domaine public et de l'université de surcroît.

#### **1.4. Le pluralisme universitaire : quels constats ?**

L'université publique française a fait l'objet de nombreuses recherches (Guilhot, 2000 ; Petitjean et al., 2014). Si beaucoup d'entre elles ont soulevé les difficultés que pouvaient générer les nouvelles injonctions managériales (Drevet et al., 2012 ; Chatelain-Ponroy et al., 2013 ; Dupont, 2014), peu de travaux ont réellement pris en compte l'impact du pluralisme universitaire dans le pilotage de ces organisations.

L'université peut être qualifiée d'organisation « *pluraliste* », terme définissant une organisation marquée par des systèmes de pouvoir diffus et un manque de consensus, lié à la présence d'objectifs et d'intérêts multiples (Denis et al., 2001 ; Denis et al., 2007). Les études scientifiques menées jusqu'à présent ont permis de décrire le pluralisme universitaire au travers des différences de logiques (Boitier et Rivière, 2016) ou encore de conceptions de la performance (Larouche et al., 2012). Nous pensons que ces travaux mériteraient d'être enrichis, notamment du point de vue des acteurs de l'organisation universitaire.

Les questions que soulèvent les changements actuels en matière de pilotage, renvoient à l'université en tant qu'organisation, mais également aux acteurs qu'elle emploie, ces derniers étant confrontés aux outils porteurs de cette nouvelle logique gestionnaire. En effet, les outils transforment la dimension immatérielle d'une logique, en actions concrètes (Guibert et Dupuy, 1997), contribuant ainsi à la construction de la réalité organisationnelle et à la diffusion de nouvelles valeurs (Dambrin et al., 2007). Se pose alors la question de l'appropriation de ces outils par les acteurs universitaires, dans un environnement marqué par le pluralisme, qui plus est, se retrouve soumis à cette nouvelle logique gestionnaire.

Ce constat nous amène à la problématique générale suivante : ***au sein des universités publiques françaises marquées par le pluralisme, comment des acteurs s'approprient-ils les outils de contrôle ?***

## **2. Le cadre théorique et les questions de recherche**

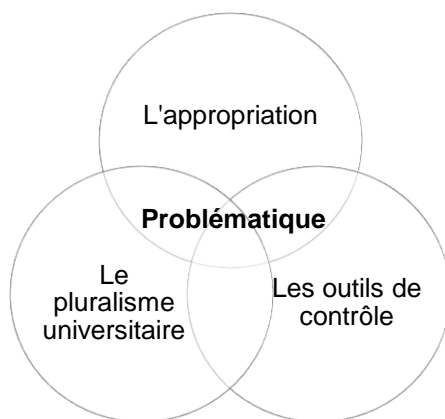
Pour aborder cette problématique, nous avons choisi de mobiliser le cadre théorique des *Économies de la Grandeur*, de Boltanski et Thévenot (1991). Par cette approche originale, nous souhaitons caractériser le pluralisme universitaire de manière plus large, que d'autres travaux ne l'ont fait jusqu'à présent (nous pensons notamment aux recherches de Boitier et Rivière (2016) sur les logiques institutionnelles). Ce cadre théorique « *ouvre la voie à une approche nouvelle et systématique des organisations, traitées non comme des entités unifiées [...], mais comme des montages composites,*

*comportant des dispositifs relevant de différents mondes* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.32). Ainsi, cet ouvrage permet l'analyse de situations complexes, tout en en préservant la richesse.

Les *Économies de la Grandeur* – que nous désignons par l'acronyme « *EG* » afin de simplifier la lecture de ce travail – examinent un large champ de situations, dans lesquelles les individus justifient leurs actions, en se référant à différentes valeurs, regroupées dans des « *mondes* ». Par ailleurs, les *EG* permettent l'étude du pluralisme au niveau des acteurs, ce qui représente une échelle d'analyse pertinente pour notre recherche. Cet ouvrage s'intéresse à la façon dont les individus élaborent leur propre sens critique, en mobilisant leurs capacités réflexives. L'étude porte ainsi sur le sens donné par les individus à leurs actions, au travers de mondes et des principes caractérisant ces mondes.

Le second atout de ce cadre, est l'espace qu'il offre à la matérialité. Majoritairement, dans les sciences humaines, les objets ne sont pas pris comme sujets de recherche. L'étude des individus, abstraits de leur environnement matériel, est souvent privilégiée (Dagognet, 1989). Les *EG*, interrogeant la dimension matérielle des outils, nous offre la possibilité de discuter la question de leur appropriation. Par ailleurs, ce cadre théorique nous permet également l'analyse des tensions et des compromis, qui se cristallisent autour des outils de contrôle et de leur appropriation.

La problématique générale de notre recherche – ***au sein des universités publiques françaises marquées par le pluralisme, comment des acteurs s'approprient-ils les outils de contrôle ?*** – est au cœur de trois thématiques, que sont le pluralisme universitaire, les outils de contrôle ainsi que l'appropriation, comme le présente la figure ci-dessous.



**Figure 1** : Les trois notions au cœur de notre problématique de recherche

Chacun de ces trois thèmes est développé dans la première partie, liée à la revue de la littérature. La problématique générale de notre étude, se décline quant à elle, en quatre questions de recherche, chacune en lien avec le cadre théorique mobilisé.



***(Q1) Quels sont les mondes présents à l'université publique française et quels acteurs les représentent ?***

En répondant à cette question, nous cherchons à identifier les mondes présents à l'université et à cerner dans quel(s) monde(s) les acteurs universitaires peuvent s'illustrer. Nous pensons particulièrement aux personnels académiques et non-académiques, tout en étant conscients de l'existence de sous-groupes, liés à des responsabilités plus particulières (responsables de composante, de laboratoire, personnels élus, BIATSS locaux et centraux, etc.). L'objectif est de décrire ces mondes, en précisant quels sont les principes et les valeurs qui les habitent.

***(Q2) Quelle est l'influence des mondes sur l'appropriation des outils de contrôle ?***

Cette seconde question de recherche a pour ambition de comprendre l'appropriation des outils de contrôle dans chaque monde. Pour répondre à cette question, nous nous intéressons à l'appropriation par le « type ». Chaque monde accordant une ou plusieurs légitimités aux outils de contrôle, il peut en résulter différents types d'appropriation. Nous cherchons à définir la manière dont les outils de contrôle peuvent participer à la défense d'une pluralité de valeurs.

***(Q3) Quelles sont les tensions entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?***

La littérature scientifique faisant état de nombreux cas de difficultés dans l'implémentation des outils de contrôle au sein des organisations publiques (Bessire et Fabre, 2011 ; Fabre, 2013 ; Bollecker, 2013 et 2016 ; Boitier et Rivière, 2016), notre troisième question de recherche a pour objectif d'identifier les tensions présentes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle. Nous nous intéressons à la manière dont ces outils peuvent cristalliser les tensions présentes au sein de l'organisation universitaire.

***(Q4) Quels sont les compromis entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?***

Cette dernière question de recherche a pour objectif d'identifier les compromis qui peuvent se créer autour des outils de contrôle et de leurs différents types d'appropriation. À l'instar de travaux réalisés sur le milieu hospitalier (Morinière, 2021) – qui constitue également une organisation marquée par le pluralisme, ainsi que nous l'avons précédemment mentionné –, nous souhaitons étudier la manière dont le compromis peut se construire autour des outils de contrôle, permettant de dépasser les tensions causées par la présence d'une pluralité de valeurs.

### **3. La méthodologie de la recherche**

Pour répondre à nos questions de recherche, nous adoptons une méthodologie qualitative avec étude de cas unique (Yin, 2018). L'angle privilégié pour cette recherche, est celui d'une analyse des

dynamiques organisationnelles au niveau « *micro* ». Nous souhaitons comprendre le sens que donnent les acteurs aux outils de contrôle, lorsqu'ils se les approprient. Notre objectif est de recueillir la parole des individus sur ces objets, dans une démarche compréhensive. Pour cela, nous avons choisi comme terrain de recherche, une université pluridisciplinaire avec santé, de l'Est de la France. Cet établissement présente l'avantage d'offrir une diversité de représentations de l'université.

Nos données se composent principalement d'entretiens semi-directifs, effectués avec 53 acteurs universitaires. Notre échantillon de répondants a été constitué de manière à avoir accès à un large panel de valeurs et de visions de l'université. Nous avons fait le choix de nous intéresser aux discours portés sur les indicateurs de formation et de recherche, puisque ces derniers constituent des outils transversaux, utilisés par un ensemble hétérogène d'acteurs. Des données secondaires, principalement constituées de sources documentaires, viennent compléter le matériau.

## **4. Les intérêts de la recherche**

Par ce travail, nous souhaitons contribuer à la littérature scientifique, en réalisant une étude empirique qui, à notre connaissance, n'a pas été menée à ce jour. Cette recherche présente plusieurs types d'intérêts, à la fois théoriques, méthodologiques et managériaux.

### **4.1. Les intérêts théoriques**

Nous souhaitons contribuer à la littérature en sciences de gestion et du management de plusieurs manières. Tout d'abord, en élargissant l'analyse du contrôle de gestion des organisations publiques et en particulier des universités françaises. De nombreuses recherches (Drevet et al., 2012 ; Mériade et Mainetti, 2013 ; Fabre, 2013) font état d'expériences vécues avec les outils de contrôle, ou plus largement de gestion, dans les organisations publiques, compte tenu de l'accroissement considérable de ces outils (De Vaujany, 2006). Nous souhaitons nous placer dans la continuité de ces recherches, en apportant à cette littérature une nouvelle narration d'expérience de ces outils.

Nous visons également à enrichir la littérature en management public, en nous intéressant à la manière dont les outils de contrôle sont perçus et appréhendés par les acteurs des organisations publiques.

Par ailleurs, ce travail de recherche concourt à l'analyse du pluralisme universitaire au travers des mondes de Boltanski et Thévenot (1991). Un des intérêts de ce travail, est d'apporter un regard nouveau sur le pluralisme universitaire et de définir sa complexité au travers d'une maille plus fine. Les travaux réalisés jusqu'à présent sur l'université publique française ont permis de mettre en lumière quatre principales logiques (Boitier et Rivière, 2016). Nous souhaitons caractériser l'université au travers des six mondes originels des *Économies de la Grandeur* ainsi que deux autres mondes, ajoutés ultérieurement.

Bien que de nombreuses recherches se soient penchées sur le pluralisme universitaire et plus particulièrement sur les conséquences de l'introduction d'une logique gestionnaire dans cet

environnement particulier (Boitier et Rivière, 2016), peu de travaux ont réellement étudié les effets de cette nouvelle logique sur les individus. Par ce travail, nous souhaitons donner « à voir » un pluralisme incarné par les acteurs universitaires, en accordant la parole aux individus.

Nos travaux s'inscrivent dans une démarche des sciences de gestion et du management, qui tend à offrir une place plus importante aux acteurs et à leur capacité réflexive (Grimand, 2016). En nous intéressant aux individus, nous cherchons à mettre en lumière la manière dont ils sont influencés par les pratiques de contrôle, de même que la manière dont ils peuvent influencer ces pratiques en retour. Notre objectif est d'offrir une vue d'ensemble des valeurs présentes au sein de l'université, participant ainsi à légitimer une pluralité de points de vue.

Par ce travail, nous souhaitons également mettre en lumière des acteurs peu présents dans la littérature scientifique : les personnels administratifs. Ces acteurs universitaires font l'objet de peu de travaux de recherche « *et l'on sait assez peu de choses sur eux* » (Chatelain-Ponroy et al., 2013, p.503). Il s'agit de mieux les prendre en considération, notamment dans les transformations auxquelles l'université est confrontée et qui tendent à modifier leurs missions. Dans ce contexte de managérialisation croissante, la distinction traditionnelle entre administratifs et universitaires peut se révéler plus floue, le partage des rôles et des responsabilités de chacun s'avérant plus complexe dans ce nouveau mode de pilotage (Bezès et al., 2011).

Notre apport aux sciences de gestion et du management vise également une contribution à la littérature sur l'appropriation, notamment au travers des ordres pluriels de légitimité, que représentent les mondes de Boltanski et Thévenot (1991). Ainsi, nous tendons à contribuer au développement de la notion de légitimité, présente dans l'appropriation (Suchman, 1995 ; Buisson, 2006), en lien avec les *EG*. En mobilisant ce cadre théorique, qui permet l'étude de tensions et de compromis, nous souhaitons également comprendre la manière dont les outils peuvent cristalliser des désaccords, mais aussi des accords, permettant ainsi la coexistence de rationalités plurielles.

Enfin, notre recherche vise à contribuer aux *Économies de la Grandeur*, en appliquant la grille des mondes à l'université publique française.

#### **4.2. Les intérêts méthodologiques**

Notre travail de recherche tend également à des apports au niveau méthodologique.

Notre étude vise la réalisation d'une grille de caractérisation de l'université publique française au travers des mondes de Boltanski et Thévenot (1991). Nous participons ainsi à la construction d'un répertoire des mondes présents à l'université et souhaitons mettre en lumière des registres de valeurs pluriels, ainsi que les acteurs susceptibles de mobiliser ces registres. Nos travaux ont pour objectif d'offrir une nouvelle grille de lecture du pluralisme universitaire, au-delà des quatre logiques institutionnelles (Boitier et Rivière, 2016).

Par ailleurs, nous cherchons à construire un répertoire de types d'appropriation des outils de contrôle, en fonction des principes défendus par chaque monde présent au sein de l'université. Nous visons également à établir un répertoire de critiques et de compromis autour de ces outils. L'objectif est d'apporter une méthode d'analyse des différents types d'appropriation des outils de contrôle en contexte pluraliste. Notre souhait est de permettre la reproductibilité d'une telle étude dans d'autres organisations.

#### **4.3. Les intérêts managériaux**

Cette étude vise également des intérêts managériaux.

La mobilisation des *EG* pour décrire le pluralisme universitaire, permet la compréhension des tensions qui peuvent avoir lieu entre les différents mondes présents à l'université. Au-delà de ces désaccords, les *EG* offrent aussi la possibilité d'apprécier les compromis qui peuvent se former autour de ces valeurs plurielles.

L'espace que cet ouvrage offre à la matérialité, permet également d'appréhender les tensions et les compromis au travers du prisme des objets que représentent, dans notre cas, les outils de contrôle. Si ces outils ne sont pas directement la raison des tensions, ni des compromis, ils peuvent néanmoins les cristalliser. En mettant en lumière différentes sensibilités dans l'appropriation des outils de contrôle, nous cherchons à offrir une perception plus englobante de ces outils.

Ainsi, nous souhaitons contribuer à la réflexion sur la transformation des organisations publiques et notamment de l'université. Bien que notre recherche s'intéresse particulièrement aux établissements d'enseignement supérieur, les apports de ce travail peuvent également se révéler intéressants pour d'autres organisations (publiques) marquées par le pluralisme, dans la gestion des accords et des désaccords présents entre les acteurs organisationnels.

### **5. L'organisation du travail de recherche**

Notre travail de recherche s'articule autour de trois parties principales. Chaque partie, chapitre et section comprend une introduction présentant les objectifs et une conclusion synthétisant notre propos (partie grisée).

Dans une **première partie**, nous exposons les principaux travaux effectués sur l'université, notamment celle publique française, et spécifions les enjeux actuels. Nous abordons également la question du contrôle et de ses outils, ainsi que la question de l'appropriation de ces derniers. De plus, cette partie contient la présentation de la problématique générale, du cadre théorique mobilisé et des questions de recherche en résultant.

Le **chapitre 1**, *Les transformations de l'université publique française dans un contexte d'internationalisation et de restrictions budgétaires*, expose les principales recherches réalisées sur les

idéaux-types caractérisant le fonctionnement de l'université et la place accordée aux outils de contrôle. Nous nous intéresserons également au pluralisme des acteurs, de leurs logiques et de leurs représentations de l'organisation. Nous soulignons la mesure dans laquelle les nouvelles injonctions managériales que connaît l'université, viennent bousculer ce pluralisme et apporter davantage de complexité à cet environnement.

Le **chapitre 2**, *Le contrôle, ses outils et la question de leur appropriation*, présente la notion de contrôle, son évolution ainsi que la manière dont il se matérialise au travers des outils. Nous faisons également état de cas de difficultés dans l'implémentation de ces outils, nous amenant à nous interroger sur la question de leur appropriation.

Le **chapitre 3**, *La problématique générale et le cadre théorique de la recherche*, présente notre problématique générale de recherche et le cadre théorique des *Économies de la Grandeur*, que nous avons choisi de mobiliser pour y répondre. Dans ce chapitre, nous exposons également nos quatre questions de recherche, fruits du rapprochement entre notre problématique et le cadre théorique.

La **seconde partie** expose la méthodologie de la recherche.

Le **chapitre 4**, *Le choix des cadres épistémologique et méthodologique de la recherche*, présente les paradigmes épistémologiques envisageables pour une recherche en sciences de gestion et du management. Eu égard à ces différentes possibilités, nous indiquons le positionnement retenu pour cette étude. Ce chapitre expose également les choix méthodologiques généraux adoptés pour ce travail.

Le **chapitre 5**, *La présentation du cas sélectionné et la définition de l'échantillon : analyse des groupes d'acteurs de l'université*, expose en détail notre démarche dans la constitution de l'échantillon de répondants.

Le **chapitre 6**, *La collecte et l'analyse des données*, présente la manière dont nous avons traité notre matériau. Nous y précisons notre procédé de codage et d'analyse des données.

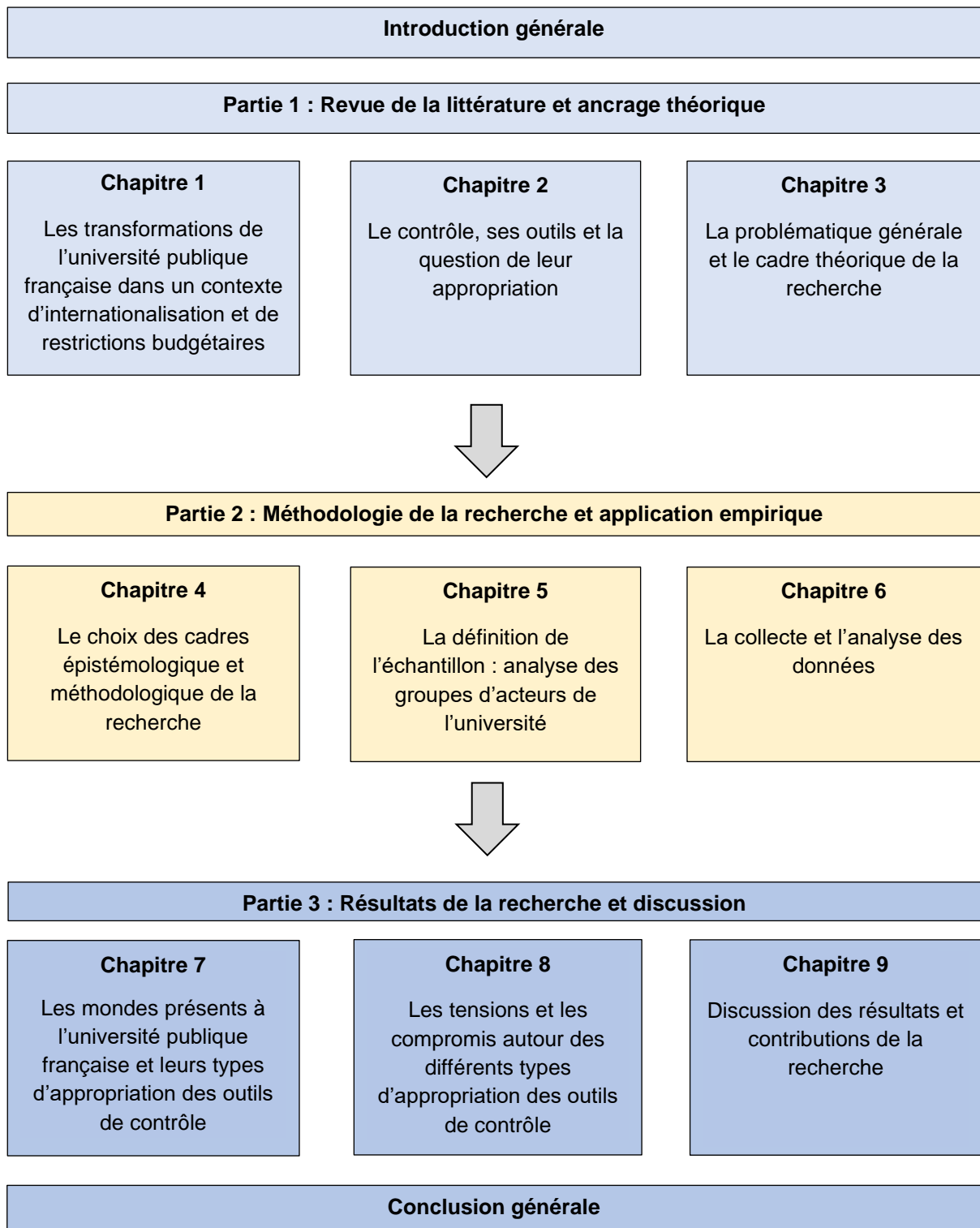
La **troisième partie** présente les résultats de notre recherche et les discute.

Le **chapitre 7**, *Les mondes présents à l'université publique française et leurs types d'appropriation des outils de contrôle*, propose une caractérisation de l'université au travers des mondes et des principes associés. Nous présentons également les acteurs pouvant s'illustrer dans ces mondes. En outre, ce chapitre expose les types d'appropriation des outils de contrôle permettant la défense des principes mis en exergue.

Le **chapitre 8**, *Les tensions et les compromis autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle*, présente la seconde partie de nos résultats. Nous y mettons en lumière les tensions, mais également les compromis qui se cristallisent autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle.

Le **chapitre 9**, *Discussion des résultats et contributions de la recherche*, présente une synthèse de nos résultats, les discute et expose les principales contributions apportées par notre recherche (théorique, méthodologique et managériale).

Nous terminons ce travail doctoral par la conclusion générale qui synthétise notre démarche de recherche, et se clôture par les principales limites et perspectives relatives à cette étude.



*Figure 2 : L'architecture de la thèse*

# **PARTIE 1. L'INTRODUCTION D'OUTILS DE CONTRÔLE DANS UN CONTEXTE PLURALISTE : LE CAS DE L'UNIVERSITÉ PUBLIQUE FRANÇAISE**

La première partie de ce travail a pour objectif de présenter le cadre général de la recherche et d'exposer les concepts que nous serons amenés à mobiliser. Nous établissons une revue de la littérature existante sur l'organisation pluraliste, que représente l'université (Denis et al., 2007), et exposons les changements auxquels elle est confrontée.

Ces transformations se traduisent par un accroissement considérable des outils de contrôle (De Vaujany, 2006), ce qui n'est pas sans soulever des interrogations dans cet environnement marqué par le pluralisme. Ainsi, nous abordons la question du contrôle et de son déploiement au travers d'outils, soulignant les difficultés dont fait état la littérature en sciences de gestion et du management à ce sujet. Cette revue de la littérature nous mène au point nodal de notre étude et nous permet d'exposer notre problématique générale de recherche.

Notre première partie se compose des trois chapitres suivants :

Le **chapitre 1**, *Les transformations de l'université publique française dans un contexte d'internationalisation et de restrictions budgétaires*, présente le fonctionnement de l'université publique française, sa particularité organisationnelle et son environnement marqué par le pluralisme. Nous présentons également les transformations que connaît l'université, sur le plan interne mais aussi externe. Ces changements constituent le fil conducteur de ce premier chapitre. Bien que nous nous intéressions particulièrement au cas de l'université publique française, nous présentons également des travaux de recherche se rapportant aux universités de manière plus globale.

Dans le **chapitre 2**, *Le contrôle, ses outils et la question de leur appropriation*, nous introduisons la notion de contrôle et d'outils de contrôle, de même que nous mettons en évidence la diversité de conceptions que ces termes sous-tendent. Dans ce chapitre, nous mobilisons également la littérature en sciences de gestion et du management, faisant état de difficultés dans le déploiement d'outils de contrôle (et plus largement de gestion) dans les organisations publiques, dont l'université. De plus, nous justifions notre choix de nous intéresser à la question de l'appropriation et en exposons les principales dimensions.

Cette première partie se conclut avec le **chapitre 3**, *La problématique générale et le cadre théorique de la recherche*, dans lequel nous présentons la problématique de notre recherche ainsi que le cadre théorique mobilisé pour y répondre, à savoir les *Économies de la Grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991). Ce cadre offre la possibilité d'explorer les tensions et les compromis entre divers registres de valeurs, notamment autour d'objets. Nous clôturons ce chapitre en exposant nos quatre questions de recherche, résultats du rapprochement entre notre problématique générale et le cadre théorique.





# Chapitre 1. Les transformations de l'université publique française dans un contexte d'internationalisation et de restrictions budgétaires

Dans ce chapitre, nous présentons l'organisation universitaire, et plus particulièrement celle publique française, au travers d'une revue de la littérature. Décrite comme une organisation pluraliste, notre objectif est de mettre en lumière les différents degrés de pluralisme présents au sein de l'université, que ce soit dans ses idéaux-types de fonctionnement ou encore dans la diversité de ses acteurs.

Les transformations que connaît l'université ne sont pas sans effets sur son caractère pluraliste. En effet, la recherche a mis en évidence des tensions liées à l'introduction de nouveaux outils de contrôle, censés améliorer le pilotage de l'organisation et lui permettre de répondre aux nouvelles exigences managériales. Ces transformations se matérialisant en partie au travers des outils de contrôle, ces derniers représentent l'angle retenu pour présenter le pluralisme universitaire. Ainsi, nous spécifions les rôles attribués à ces outils dans les idéaux-types de fonctionnement de l'université, ainsi que dans les expériences qu'en font les acteurs universitaires.

Dans la **section 1**, nous définissons l'université publique française, ses missions et son environnement, dans l'optique de pouvoir appréhender le contexte de changement, auquel cette organisation est actuellement confrontée.

La **section 2**, expose l'état de la recherche sur les différents idéaux-types de fonctionnement de l'université et l'évolution de ceux-ci, compte tenu des nouvelles injonctions managériales. Nous traitons de la place accordée aux outils de contrôle dans cette pluralité d'idéaux-types.

La **section 3** expose le contexte concurrentiel que connaissent actuellement les universités au niveau mondial et souligne les raisons pour lesquelles les établissements universitaires sont de plus en plus amenés à se tourner vers le monde socio-économique.

La **section 4** fait état du cas français et du paradoxe entre des besoins de financement accrus et un contexte de restrictions budgétaires. Dans cette dernière section, nous élargissons également l'analyse du pluralisme universitaire à ses acteurs et leurs perceptions des outils de contrôle (et plus largement de gestion).

Tandis que les trois premières sections de ce chapitre concernent les universités de manière assez générale, la quatrième et dernière section se concentre davantage sur le cas français et les conséquences de ces transformations à l'échelle nationale.

## 1. L'université : une organisation pluraliste aux nombreuses missions

Avant de nous intéresser à l'environnement socio-économique actuel, ainsi qu'aux réformes et autres défis auxquels l'enseignement supérieur est confronté, nous souhaitons amorcer ce premier chapitre en présentant l'origine de l'université et les missions dont elle est actuellement investie. Nous exposons les spécificités de cette organisation qualifiée de « *pluraliste* » et présentons les défis que cela peut poser, notamment en matière de pilotage. Ces réflexions se posent avec d'autant plus d'acuité, que le fonctionnement de l'université est amené à évoluer vers des pratiques se rapprochant davantage du secteur privé.

### 1.1. Les principales missions de l'université dans un cadre évolutif constant

La première université apparaît à Bologne au XI<sup>ème</sup> siècle et a en cela de novateur, qu'elle transmet un savoir qui n'est plus – comme c'était jusque-là le cas – entièrement soumis à l'autorité biblique. La multiplication, au XIII<sup>ème</sup> siècle, des universités en Occident (Cambridge, la Sorbonne, Heidelberg) modifie l'équilibre des savoirs et le paysage culturel, en promouvant la connaissance (Charle, 2007). L'université est au cœur de la cité et participe à son développement et rayonnement. C'est un lieu d'échanges et de création incomparable, ce qui a pu susciter la méfiance de ceux qui représentaient alors l'autorité (Burlaud, 2007).

Au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'université est présentée comme une institution dont le but est la diffusion des connaissances (Rothblatt, 1997). Jouant en quelque sorte un rôle d'accélérateur, l'université participe à la progression de l'ensemble de la société, jusqu'à aboutir au bond des avancées technologiques. C'est ainsi qu'est née l'université de recherche, telle que nous la connaissons aujourd'hui (Cubberley, 1948).

Loin d'une image idéalisée, qui voudrait que l'université ait une origine purement intellectuelle, cette organisation s'est construite en interaction avec des intérêts sociaux, politiques et géographiques. Il serait erroné de penser que l'université aurait ou aurait eu une mission originelle définie une fois pour toutes. Au contraire, comme le mentionnent Rey et Feyfant (2017, p.26), l'université « *collégiale, universaliste et désintéressée* », que l'on pourrait considérer comme « *originelle* » relèverait davantage du mythe que de la réalité. Des « *missions premières* » n'auraient probablement jamais été définies de manière claire et l'université se serait davantage retrouvée au cœur de luttes entre différents groupes sociaux.

Néanmoins, le passage à la modernité constitue une véritable rupture et l'université devient le moteur d'une « *économie de la connaissance* » (Éloire, 2010, p.19). Selon Denman (2005, p.12), « *la libéralisation des échanges commerciaux et l'avènement de l'enseignement de masse [...] pourraient avoir favorisé l'idée selon laquelle la production de savoirs pourrait apporter une plus grande sécurité économique et un meilleur niveau de vie pour tous [...].* » L'université serait ainsi devenue un acteur majeur du monde économique.

À ce sujet, Goy (2015, p.68) note que « *les transformations intervenues à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle et au début du XXI<sup>ème</sup> 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.* » Il est cependant à noter qu'une certaine forme de « *mondialisation* » n'est pas totalement étrangère aux origines de l'université. En effet, comme le souligne Burlaud (2007, p.135), l'université fut bâtie sur le principe même de libre circulation des individus et des idées, ayant en cela une sorte de « *tradition d'avance* ». Cependant, ces dernières années ont vu les transformations s'intensifier, faisant traverser aux universités du monde entier « *une époque d'instabilité inquiétante* » (Clark, 1998, p.13), liée à un accroissement considérable de la demande sociale, à un désengagement financier des États, ainsi qu'à un environnement compétitif croissant.

L'université se présente donc comme une organisation traversée par divers intérêts, dépassant le cadre de la promotion – ouverte et dépourvue d'utilité – du savoir au sein de la société, comme défendue par Humboldt au XIX<sup>ème</sup> siècle en Allemagne. S'il est difficile de donner une définition unique et universelle de l'université, ses missions, en France, sont régies par l'article L.123-3 du code de l'éducation, qui définit les objectifs suivants :

- *La formation initiale et continue tout au long de la vie ;*
- *La recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats au service de la société ;*
- *L'orientation, la promotion sociale et l'insertion professionnelle ;*
- *La diffusion de la culture humaniste, en particulier à travers le développement des sciences humaines et sociales, et de la culture scientifique, technique et industrielle ;*
- *La participation à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ;*
- *La coopération internationale.*

L'université fait ainsi partie des Établissements Publics à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP) et sa particularité est son lien fort entre enseignement et recherche.

## **1.2. L'évolution de l'université publique française : de l'institution vers l'organisation ?**

Dans ses missions de service public, l'université peut être définie comme une institution, à savoir une entité « *définie par la nature de sa finalité, qui est posée, définie et rapportée au plan global ou universel de la société.* » (Freitag, 2009, p.327). Dans cette conception, l'université serait un élément protecteur des valeurs et intérêts de la société dans son ensemble. Néanmoins, la logique gestionnaire qui traverse actuellement l'université et renvoie « *à la priorité des fins* » (Ibid., p.327), pose la question de la modification de son statut, de l'institution vers l'organisation.

Une institution est d'abord une organisation, mais toutes les organisations ne sont pas des institutions. Alors que l'institution concerne l'ensemble des activités réglées par des anticipations stables (Bourricaud et Boudon, 1981), l'organisation affiche moins de constance et serait davantage soumise

à un certain cycle de vie. À ce sujet, Caron et Boisvert (2015, p.6) soulignent que « *l'université tend à perdre son statut d'institution pour devenir une organisation : ses objectifs sont instrumentalisés et le savoir est un moyen et non une fin.* » Les changements actuels dans le fonctionnement universitaire nous invitent à envisager cette réflexion et nous poursuivons avec l'introduction de la notion d' « *organisation pluraliste* », qui caractérise l'université.

### **1.3. L'université comme organisation pluraliste**

Comme le souligne Herreros (2008, p.33), sous le terme « *organisation* », se rassemble un « *agrégat d'individus ou de groupes sociaux chargés de coopérer entre eux, liés les uns aux autres dans un agencement complexe de techniques, de règles, de symboles, d'éléments culturels [...].* » Les acteurs organisationnels seraient ainsi amenés à coordonner leurs activités, dans la perspective d'un but commun. Cependant, à l'instar d'autres organisations de nature hétérogène (telles que les hôpitaux ou les organisations artistiques), l'université se retrouve traversée de valeurs et intérêts multiples, pouvant mener à des finalités divergentes, voire opposées. Cet aspect peut rendre la coopération et le pilotage délicats, puisque des objectifs communs à l'ensemble de ses membres, s'avèrent difficiles à établir.

De cette manière, l'université s'inscrit dans le cadre d'organisations que nous pouvons qualifier de « *pluralistes* ». Ces organisations sont caractérisées par des systèmes de pouvoir diffus et par un manque de consensus, lié à la présence d'intérêts divergents (Denis et al., 2001). Il est également à noter que dans les organisations pluralistes, les missions ou tâches à accomplir reposent sur des connaissances spécifiques et donc une certaine indépendance des acteurs dans la réalisation de leurs tâches.<sup>3</sup>

Barrier et Mignot-Gérard (2013, p.121) définissent les organisations pluralistes au travers des trois caractéristiques suivantes : « (1) *elles délivrent des services dont la production est intensive en connaissances et se révèle par nature difficile à standardiser et à rationaliser ; (2) elles poursuivent des objectifs multiples et potentiellement incompatibles, dont la hiérarchisation est constamment débattue ; (3) enfin, les différentes entités qui la composent (services, départements, etc.) disposent d'une relative indépendance les unes vis-à-vis des autres, avec pour corollaire une fragmentation des sources d'autorité et des processus de décision.* » Ce niveau élevé de compétence et d'autonomie, couplé à des visions et objectifs potentiellement contraires, peut donc présenter des défis en matière de gouvernance.

La gouvernance peut se définir comme « *comme l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants.* » (Charreaux, 2004, p.2). Dans le cas de l'université publique française, la gouvernance représente le contrôle exercé sur les établissements universitaires par les parties externes, telles que les collectivités territoriales, les régions, ou encore l'État, représenté par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

---

<sup>3</sup> Les organisations pluralistes s'apparentent à la notion de « *systèmes faiblement liés* » développée par Karl Weick (1976).

La gouvernance des organisations pluralistes peut donc se révéler compliquée, de même que la mise en place d'une stratégie suivie de tous et permettant une conduite cohérente de l'organisation, peut se montrer problématique. La stratégie se définit traditionnellement comme une intention claire et centralisée (Chahrazed, 2007), ce qui semble entrer en contradiction avec l'essence pluraliste de l'université, qui recouvre des activités et intérêts pluriels.

Cette difficile mise en place d'une stratégie, qui ferait l'unanimité de tous les acteurs de l'enseignement supérieur, est un aspect particulièrement mis en avant par Créplet et al. (2007, p.47) : « *gérer une organisation et la conduire vers un futur désiré suppose de préciser les missions globales de cette organisation. L'identification des missions est à la fois simple et porteuse de défis, dès lors que l'organisation considérée est une université. Simple, parce qu'en tant qu'organisation publique les missions sont définies par les autorités de tutelle et font l'objet d'une loi. Porteuse de défis, d'une part, parce qu'il existe une grande hétérogénéité parmi les universités, qui se traduit notamment par des disparités quant à l'importance donnée aux différentes missions et d'autre part, parce que ces missions sont à la fois complémentaires et susceptibles d'entrer en conflit.* » L'hétérogénéité du monde universitaire semble donc expliquer – en partie du moins – la difficulté de piloter une telle organisation dans sa globalité. Cela est sans doute d'autant plus vrai, lorsque des intérêts économiques s'ajoutent à cette complexité. Se pose alors la question de l'appréhension de la nouvelle logique gestionnaire, dans un contexte déjà marqué par la pluralité.

Par ailleurs, la question de la capacité stratégique vient se coupler à celle de l'autonomie financière des établissements universitaires. En effet, l'absence d'une réelle indépendance à ce niveau, peut également constituer un frein dans le développement d'une stratégie (Goy, 2015). Dans le cas français, l'université est invitée à adopter une vision plus managériale, qu'elle ne peut pas véritablement mettre en place. D'une part, les nouvelles réformes (que nous détaillerons ultérieurement) la poussent vers davantage d'autonomie et la recherche de financements extérieurs (notamment issus du secteur privé), mais d'autre part, l'université reste sujette à de nombreux mécanismes de contrôle de l'État, du fait de sa nature publique (par exemple, l'interdiction de s'endetter sur les marchés financiers).

## **Conclusion de la section 1**

Dans cette première section, nous avons présenté le pluralisme universitaire au travers de la diversité des missions attribuées à cette organisation. Depuis sa création à la fin du Moyen-Âge, l'université n'a cessé d'évoluer et d'être associée à de nouvelles activités. Cette diversité d'objectifs et de parties prenantes, qui conduit l'université à être qualifiée d'organisation « *pluraliste* », contribue à sa complexité et n'est pas sans poser de défis dans son pilotage.

## **2. La transformation du management des établissements d'enseignement supérieur : vers la managérialisation de l'université**

Malgré ce constat de pluralisme et les difficultés de gestion qui peuvent en découler, les recherches réalisées sur les universités, ont permis de dégager un certain nombre d'idéaux-types, pour caractériser les différents modes de fonctionnement attribués à cette organisation. Ainsi, dans cette seconde section, nous exposons les idéaux-types qui distingueraient le mieux le fonctionnement de l'université et spécifions également la place accordée aux outils de contrôle dans ces différents idéaux-types. Nous terminons par exposer les changements qui bousculent les modes de fonctionnement « *traditionnels* » de l'université et en invoquons les raisons principales. Il est à noter que les travaux exposés dans cette section ne sont pas exclusivement relatifs à la France.

### **2.1. Les principaux idéaux-types de fonctionnement des universités et la place accordée aux outils de contrôle**

Dans *Essais sur la théorie de la science*, Max Weber (1918) définit un outil méthodologique de sociologie qu'il nomme « *idéal-type* ». Cet outil représente une volonté de « *stylisation de la réalité* » (Schnapper, 1999) et permet d'accentuer, de façon délibérée, un ensemble de caractéristiques ou traits communs, relevés et rassemblés sous une certaine logique. De cette manière, l'idéal-type est considéré comme une construction abstraite ou simplifiée de la réalité (Galindo, 2017). Cet outil est particulièrement approprié pour distinguer des concordances et proposer un « *index* » permettant de mieux comprendre et décrire une situation donnée (Cefaï, 1998).

Loin de vouloir définir une vérité, le portrait que permet de dresser l'idéal-type, offre au chercheur la possibilité d'effectuer des analyses et des comparaisons, de construire des hypothèses, de rechercher du sens et ainsi de progresser dans sa réflexion (Coenen-Huther, 2003). Cet outil a donc une visée à la fois compréhensive et interprétative (Galindo, 2017). Il est à noter, que le terme « *idéal* » ne s'entend pas ici au sens des valeurs, mais concerne des caractéristiques étudiées dans les faits. L'idéal-type est donc un terme utilisé pour désigner une conception, mais n'est en aucun cas superposable à la réalité qu'il cherche à représenter. Cet outil méthodologique permet donc la comparaison entre différents modèles organisationnels qui pourraient correspondre au mode de fonctionnement de l'université, tout en tenant compte de sa complexité.

Ainsi, dans notre démarche de présentation du pluralisme universitaire, nous proposons un « *index* » des modèles de fonctionnement qui peuvent s'appliquer à cette organisation. L'objectif est également d'apporter des éclairages complémentaires face aux enjeux qui sont actuellement ceux de l'université.

#### **2.1.1. L'idéal-type de la collégialité**

Dans les années 1960, des auteurs, tels que Goodman (1962) et Millett (1962), ont désigné la « *collégialité* » comme étant le modèle correspondant le mieux au fonctionnement universitaire. Cet idéal-type indique deux éléments centraux : des prises de décisions caractérisées par la recherche

d'un consensus ainsi qu'une aptitude de la part des acteurs concernés à se coordonner de manière autonome, sans besoin d'une autorité hiérarchique extérieure.

Le modèle de la collégialité recherche le consensus, c'est-à-dire une acceptation des décisions par la majorité, fondée sur la base du meilleur argument et de l'intérêt général, autant que cela est possible. Dans ce mode de fonctionnement, la prise de décision est assumée collectivement – dans un certain esprit de coopération – par l'ensemble des acteurs qui composent l'organisation. Dans ce contexte, les différentes sensibilités et subjectivités des acteurs sont représentées dans les discussions, la prise et l'application de décisions, ainsi que dans l'exercice des responsabilités et du pouvoir. Dans ce fonctionnement, la nécessité des outils de contrôle semble très relative.

Les transformations que connaît actuellement l'université, semblent cependant mettre à mal cet esprit de collégialité (comme nous le verrons plus en détail dans la suite de ce chapitre), qui peut se retrouver supplanté par d'autres modes de fonctionnement : « *Max Weber a montré que dans les sociétés modernes, les systèmes plus anciens d'autorité et de contrôle comme la collégialité seraient supplantés par la bureaucratie* » (Harloe et Perry, 2005, p.43). Ainsi, les systèmes collégiaux auraient du mal à s'adapter à l'environnement actuel, soumis à de nouveaux mécanismes de gestion.

### **2.1.2. L'idéal-type du « politique »**

Cette vision de la collégialité, jugée relativement « *policée* » (Mignot-Gérard, 2003), a été complétée par le modèle « *politique* » qui défend l'idée selon laquelle, la prise de décisions au sein de l'université ne se fait pas sans conflits, ni marchandages, entre les différentes facultés (Baldrige, 1971). Pfeffer et Salancik (1974) ont démontré l'intérêt de l'idéal-type du « *politique* », lors de l'analyse des décisions prises pour l'allocation de ressources en cas de pénurie. Les chercheurs ont observé que : « *les facultés bénéficiant d'un soutien externe (par leur notoriété sur le plan scientifique, par les financements extérieurs qu'elles s'attirent, ou encore leurs relations privilégiées avec les autorités politiques) ont toutes les chances de sortir vainqueurs du processus de négociation budgétaire interne.* » (Mignot-Gérard, 2003, p. 150).

À son tour, ce modèle du « *politique* » a été critiqué et les travaux de recherche menés par Cohen et March (1974) montrent les limites d'une vision trop cartésienne de l'université. Ils définissent davantage son mode de fonctionnement comme une « *anarchie organisée* ».

### **2.1.3. L'idéal-type du modèle anarchique**

Cet idéal-type désigne une organisation qui possède des objectifs relativement vastes et difficiles à hiérarchiser, et manquant souvent de cohérence. Les buts sont difficilement suivis de tous les acteurs organisationnels et ces derniers participent de manière plus ou moins fluctuante et active à la prise de décision (qui ne se fait pas sans dénuement de tout intérêt).

Dans ce type d'organisation, la volonté de réaliser un véritable contrôle sur le personnel et son travail, se révèle illusoire, de même que l'identification d'une orientation et de projets futurs, approuvés par



tous, reste très incertaine. En complément de cette analyse, la théorie au nom peu révérencieux, dite « *de la poubelle* » (Garbage Can Theory), met en avant l'absence de modèle décisionnel dans ce type d'organisation, structuré et défini, à l'image d'une corbeille, dans laquelle on entasse de manière totalement désordonnée tout un tas de choses. Les décisions prises, n'auraient rien de rationnel et seraient davantage le résultat d'accords aléatoires, variables selon les personnes, problèmes et autres enjeux concernés. Chaque acteur ou groupe d'acteurs chercherait à donner un avantage à sa propre vision de l'organisation et aux intérêts qui sont les siens, sans que ces derniers ne soient forcément partagés par tous.

**Nous observons que dans les idéaux-types que nous venons de citer, la littérature en sciences de gestion et du management ne fait pas particulièrement état des outils de contrôle. Bien que nous n'en ayons pas trouvé de mentions spécifiques, cela ne signifie pas pour autant que ces outils en soient totalement absents. D'autres idéaux-types, que nous allons présenter, font état d'une toute autre relation aux outils de contrôle.**

#### **2.1.4. L'idéal-type de la bureaucratie professionnelle**

Pour caractériser une structure dans laquelle la hiérarchie et le contrôle restent limités, ainsi que la coopération assez difficile, Mintzberg (1979) utilise le concept de « *bureaucratie professionnelle* ». Deux principes distincts la composent : d'une part, celui de la « *bureaucratie* », à savoir l'existence de normes, procédures et standards, et d'autre part, celui de la « *professionnalisation* », qui comprend le pouvoir détenu par les professionnels. Ces deux principes conjugués, soulignent l'existence de deux formes de pouvoir, celui du système bureaucratique et celui des professionnels autonomes. La nature même des tâches à accomplir justifierait cette typologie d'organisation, caractérisée par un « *pouvoir de compétences* ».

La bureaucratie professionnelle se caractérise par une structure très décentralisée et un contrôle relatif. Étant donné son niveau élevé de compétences, la base professionnelle – représentée à l'université par les personnels académiques – joue un rôle de premier plan et dispose d'une très grande autonomie dans la réalisation de ses tâches. D'après Mintzberg, le problème majeur de la bureaucratie professionnelle semble être la difficulté à exercer un réel contrôle. Le pouvoir diffus et l'autonomie des professionnels, limitent considérablement les mécanismes d'encadrement. L'évaluation se ferait davantage entre « *pairs* », autrement dit entre individus appartenant à une même communauté, dans laquelle il n'y aurait *a priori* pas de hiérarchie marquée.

**Dans la partie de l'organisation attachée aux principes bureaucratiques (présence de règles et procédures), les outils de contrôle joueraient ainsi un rôle plus important que dans la partie professionnelle, qui pourrait se les voir imposés.**

#### **2.1.5. Le triangle de Clark (1983)**

Dans la continuité des travaux que nous venons d'exposer, les recherches de Clark (1983) proposent un modèle de fonctionnement de l'université structuré autour de trois axes, que sont l'État, le marché

et l'oligarchie universitaire. Ce schéma triangulaire décrit les rapports de pouvoir entre les trois centres de gravité principaux dans la gouvernance de l'université. Selon l'élément considéré – le processus décisionnel, le financement, l'évaluation ou encore la gestion du personnel –, plusieurs idéaux-types peuvent se retrouver mobilisés. Il ne s'agit donc en aucun cas d'un modèle de gouvernance figé et unique (Dobbins, 2017).

L'« *oligarchie universitaire* » (Clark 1983) se fonde sur un partenariat entre l'État et l'université, dans le cadre de négociations collectives et collégiales. L'État conserve un pouvoir certain en matière de planification et de financement, mais l'université possède davantage d'autonomie en ce qui concerne l'enseignement et la recherche. Dans ce modèle, les outils de contrôle apportent principalement le cadre légal et financier à la structure (Dobbins, 2017). L'Italie et l'Espagne seraient des exemples d'oligarchie universitaire (Ritzen et Marconi, 2012).

Dans une gouvernance « *centrée sur l'État* », celui-ci contrôle les processus et veille à ce que l'université respecte un certain nombre de normes et de règles, plus ou moins imposées et s'appliquant à diverses variables, telles que les programmes d'études ou encore le financement. La place des outils de contrôle est donc ici bien réelle, en tant que définition du système de fonctionnement et moyen d'assurer le respect des priorités énoncées par l'État (Olsen, 2007). L'autonomie de l'université s'en retrouve limitée, de même que celui de l'oligarchie universitaire (Dobbins, 2017). La Suède, le Danemark ou encore la France semblent appartenir à ce modèle (Ritzen et Marconi, 2012). Cependant, sans que cela ne modifie radicalement sa nature d'organisation étatique, l'université publique française semblerait actuellement se rapprocher du centre de gravité « *marché* » (Dobbins, 2017). En effet, les réformes récentes qu'a connues l'université en France, vont dans le sens d'une logique plus entrepreneuriale.

La gouvernance par le « *marché* » repose sur l'idée que le fonctionnement des universités s'avère plus efficace, lorsque celles-ci sont gérées à la manière d'une entreprise privée. Dans ce type de gouvernance, les outils de contrôle sont notamment mobilisés en faveur de l'amélioration de la compétitivité (Dobbins, 2017). Par ailleurs, cette approche plus entrepreneuriale, encourage une plus grande prise en compte de l'utilité économique du savoir (Olsen, 2007). Nous pouvons y voir l'exemple des universités anglo-saxonnes.

**Suivant le centre de gravité vers lequel tend l'université, les outils de contrôle peuvent être amenés à jouer un rôle plus ou moins important. Dans le fonctionnement centré sur l'État, ces outils représenteraient principalement un moyen d'assurer le respect des règles et des procédures en vigueur (Olsen 2007). Dans la conception « marché », ces derniers constitueraient davantage des moyens d'évaluation et de mesure de la performance, tandis que le modèle oligarchique semble les contenir à un cadre légal et financier (Dobbins, 2017).**

## **2.2. Le développement des principes du NMP : vers un nouvel idéal-type pour l'université ?**

De nombreux travaux de recherche observent que la transformation des universités – dont les françaises – s’inspirerait en partie des pratiques du NMP (Bollecker, 2021 ; Mercier, 2012). Inspiré des méthodes du privé, le NMP serait à l’origine de réformes modifiant profondément les établissements d’enseignement supérieur (notamment sur le mode de financement ou encore de gestion du personnel). En France, ces réformes se traduisent par des lois ou décrets, tels que la LOLF en 2001 ou la LRU en 2007.<sup>4</sup> Cette volonté de transformer l’université se matérialise notamment par l’introduction d’outils de contrôle et d’évaluation de la performance, dans un contexte de rigueur budgétaire.

La recherche en sciences de gestion et du management s’accorde pour reconnaître l’influence du NMP sur les transformations des modes de fonctionnement de l’université (Brusadelli et Lebaron, 2012 ; Collard, 2021). Certains auteurs considèrent cette idéologie managériale comme étrangère aux pratiques universitaires (Mercier, 2012), voire comme une menace pour l’essence de l’université (Fabre, 2013). Ainsi, de vives critiques et des craintes se cristallisent autour de cette nouvelle logique (Dupont, 2014).

En effet, les réformes que connaît l’université publique française semblent être inspirées des principes du NMP. Pour les tenants de ce principe d’organisation (Hood, 1991 ; Pollitt, 1998), le NMP vise à établir au sein de l’organisation de nouvelles valeurs, telles que la transparence, l’efficacité (obtenir le résultat attendu) ou encore l’efficience (parvenir à un maximum de résultats en engageant le moins de ressources possible). Autrement dit, l’argent doit être dépensé moins ou mieux.

### **2.2.1. L’émergence du Nouveau Management Public**

L’idéologie managériale du NMP recherche la poursuite d’un objectif clair de performance, justifié par la volonté de moderniser les services de l’État et d’en accroître l’efficacité. Parmi ces nouveaux impératifs, nous pouvons citer la nécessité d’une plus grande flexibilité de la part des acteurs du service public, une autonomie plus large accordée à ceux-ci ainsi qu’une obligation de résultats, menée par l’introduction de démarches de contrôle. De cette manière, nous assistons à la mise en place de mécanismes de marché, au sein de ce qui relève de la gestion publique.

Par ailleurs, une certaine forme de concurrence entre les différents services publics est introduite, comme cela peut être le cas entre différentes entreprises du secteur privé. Cependant, pour Pollitt et Bouckaert (2017) ce management public ne doit pas être considéré comme neutre ou dénué de tout autre intérêt que la recherche de l’efficacité, mais incontestablement rapproché des politiques publiques et des valeurs qu’elles défendent. Ainsi, la différence entre gestion publique et privée se retrouve minimisée.

---

<sup>4</sup> L’évolution de la législation française sera abordée ultérieurement dans ce chapitre.

Une telle approche peut poser la question du repositionnement de ce qui est de l'ordre du « *public* », c'est-à-dire les activités qui doivent rester sous le contrôle de l'État, pour le bien et l'intérêt de la société dans son ensemble, et de ce qui relève du « *privé* ». Au-delà de concerner le seul secteur de l'enseignement supérieur, nous pouvons également citer comme exemples l'accès aux transports, à l'énergie et à la santé. En ce qui concerne la gestion des établissements de santé, en particulier les hôpitaux, il serait intéressant de s'interroger sur la pertinence de cette libéralisation croissante et des valeurs qu'elle véhicule, notamment face à la crise sanitaire liée à la Covid-19, que nous avons connue au début de l'année 2020.

Ces interrogations se posent également pour l'université : nous pouvons légitimement nous demander si cette organisation doit répondre à un besoin de démocratie et d'émancipation des citoyens – ce qui relèverait de l'État – ou s'il s'agit d'abord de se préoccuper de questions économiques – ce qui relèverait alors de la logique du privé –, ou bien de conjuguer les deux dimensions à la fois. D'une certaine manière, le NMP fait cohabiter deux logiques antagonistes : d'une part la logique de l'État-Providence, dont la vocation est de remplir des missions de service public, et d'autre part, une dimension managériale qui relèguerait le citoyen à un « *consommateur* ».

### **2.2.2. La managérialisation des universités : le besoin de transparence et de rationalité**

Face à ces transformations, Townley et al. (2003) soutiennent l'idée que l'adoption de mesures de performance dans les établissements publics se justifierait par la nécessité de rationaliser et planifier la politique gouvernementale. L'objectif serait de « *dépolitiser* » certaines décisions, en favorisant des arguments basés sur des données quantifiables.

Boyne et al. (2006) vont même jusqu'à mentionner une méfiance de la société vis-à-vis des organisations publiques et de leur gestion, réclamant une plus grande transparence sur leur mode de gestion. En effet, les relations d'influence entre l'université et la société sont multiples et réciproques. Comme nous l'avons déjà mentionné, la raison d'être de l'organisation universitaire peut difficilement se cantonner à une seule réponse et a toujours fait l'objet de débats (Denman, 2005). L'interdépendance, entre d'une part la société, et d'autre part la création et diffusion du savoir, semblerait nécessiter une certaine transparence de l'université vis-à-vis de la société.

Une seconde explication à l'introduction de pratiques managériales au sein de la sphère publique, serait le besoin de maîtrise, voire de réduction des dépenses publiques. Comme le souligne Petitjean et al. (2014, pp.145-146) : « *les exaspérations dues aux dérapages budgétaires et au gaspillage de l'argent public ont abouti à la mise en place de règles de contrôle [...]. Désormais les notions d'efficacité, d'optimisation des dépenses et de performance de l'action publique font partie du vocabulaire administratif.* » De plus, la littérature en sciences de gestion et du management a souligné que l'introduction de mesures de performance dans la gestion des organisations publiques, est non seulement justifiée pour améliorer leur fonctionnement, mais également pour démontrer leur conformité par rapport à des attentes institutionnelles (Covaleski et al., 1993). À ce sujet, Modell (2009) mentionne également la recherche de légitimité dans l'introduction de ces pratiques plus managériales.

Loin de n'être que de pures volontés capitalistes, ces nouvelles réformes ont souvent pour justifications les difficultés de la conjoncture économique actuelle, qui nécessiterait la rationalisation des dépenses publiques. Le ralentissement de la croissance, l'accroissement de la concurrence internationale – avec notamment l'émergence de nouvelles nations économiques – ainsi que la nécessité de réduire les déficits, contraignent les États à adopter de nouvelles politiques managériales (Mattei, 2007).

### 2.2.3. Un déploiement du NMP qui reste à relativiser en France

Toutefois, d'après Bollecker (2021, p.715), l'impact des réformes du NMP sur le management des universités publiques françaises, reste mitigé : « *si certaines pratiques tendent vers le déploiement du new public management, les universités conservent des principes d'un modèle centré sur l'État et sur la collégialité.* » Au sein des universités françaises, la mise en place de réformes réellement basées sur le NMP reste donc toute relative.

Bien que d'autres théories de management public – que nous allons brièvement présenter, car ne relevant pas directement de notre problématique de recherche – pourraient être mobilisées pour analyser la gestion des établissements universitaires publics français, Bollecker (2021, p.718) note que le NMP se révèle être la principale théorie mobilisée à ce jour pour l'analyse des universités. Cela se justifierait par le fait que le NMP « *correspond à la philosophie d'une des principales réformes qu'a connues l'université française ces 15 dernières années, la LRU.* »

En effet, d'autres modèles théoriques ont pu aiguillonner certaines modifications dans la gestion des organisations publiques françaises. La première approche envisageable est celle de la « *New Public Governance* » (Osborne, 2006). A l'inverse du NMP, qui accorde une grande importance au marché, la théorie de la « *New Public Governance* » souhaite accompagner cette recherche d'efficacité par davantage d'esprit démocratique et d'implication de la société.

Le second modèle théorique concevable, est celui du « *Whole of Government Approach* » (Christensen et Lægreid, 2007). Il s'agit d'un mode de management public qui s'est particulièrement développé dans les pays anglo-saxons – pionniers du NMP –, telle une réponse à deux décennies d'application du NMP. Cette théorie présente une approche davantage holistique, prenant l'administration publique dans son ensemble, et s'intéressant à d'autres sciences, notamment sociales, au-delà des seules sciences économiques (Christensen et Lægreid, 2007). Le développement de cette approche – qui adopte des stratégies de coordination et d'intégration – peut être vu comme une réponse aux effets néfastes du NMP, qui auraient causé la fragmentation des services publics dans certains pays.<sup>5</sup>

Dans une étude parue en 2005<sup>6</sup>, l'OCDE dresse un bilan des dernières réformes de la gestion publique de ses pays membres. Cette étude laisserait apparaître des éléments indiquant un retour à la bureaucratie néoclassique, voire néo-wébérienne (Pollitt et Bouckaert, 2017) – à savoir une

---

<sup>5</sup> En privilégiant une coordination davantage verticale ainsi qu'en participant à la décentralisation des pouvoirs, le NMP aurait tendance à fragmenter, voire cloisonner les services administratifs, ignorant les problèmes de coordination horizontales et entravant d'une certaine manière l'efficacité des services de l'État (Fimreite et Lægreid, 2005).

<sup>6</sup> OCDE (2005). *Moderniser l'État : La route à suivre.*

bureaucratie gouvernementale centralisée, telle que définie par Weber (Bouckaert, 2006) –, comprenant une hiérarchie relativement stricte, des règles rigoureuses, une division précise des compétences, tâches et responsabilités de chacun, ainsi qu'un contrôle plus ou moins important et régulier.

Pour résumer l'ensemble de nos propos, nous pouvons souligner que les États ont désormais le souci de voir leurs organisations répondre avec toujours plus de hâte aux attentes économiques et sociales. Ces nouvelles modalités posent la question de l'indépendance de ces organisations et de leur mode de gestion face aux pressions extérieures (Curbatov et al., 2017). Harloe et Perry (2005, p.34) soulignent que « *le pouvoir se retrouve ainsi plus diffus et dispersé qu'auparavant entre les différents acteurs et environnements institutionnels.* »

Dans ce nouveau contexte, les principes de fonctionnement et de prise de décision, sur lesquels se fonde habituellement l'université, seraient remis en question : « *la concentration des pouvoirs, qui se substitue aux directions collégiales, favorise souvent une dérive bureaucratique et autocratique des équipes de direction et d'administration, tandis que les universitaires, toujours davantage éloignés des niveaux de décision, voient leur pouvoir limité à la seule possibilité d'émettre des vœux ou d'acter des décisions.* » (Curbatov et al., 2017, p.11). Le fonctionnement universitaire serait donc à étudier à la lumière d'un éclairage nouveau. Comme le mentionne Bollecker (2016), la conception du management de l'université a évolué avec l'intégration d'enjeux budgétaires.

Ces enjeux, ainsi que les nouvelles politiques de financement et autres défis auxquels l'université est confrontée, ont invité l'enseignement supérieur français à évoluer vers un nouveau mode de fonctionnement et à se tourner davantage vers le monde socio-économique. Dans ce contexte, Goy (2015) note que le management de l'université publique française s'est rapproché de celui du modèle d'une entreprise privée. Le terme « *université entrepreneuriale* », popularisé par Clark (1998), souligne un mode de fonctionnement vers lequel chercheraient à tendre les établissements, ou du moins vers lequel l'État chercherait à les faire tendre.

Toutefois, compte tenu de la nature étatique de l'université publique française et de son mode de fonctionnement, les pratiques issues du secteur privé sont encore difficilement transposables et l'université se retrouve limitée dans son potentiel esprit entrepreneurial. Néanmoins, les outils de contrôle se développent et sont amenés à jouer un rôle croissant dans cet environnement, notamment dans la recherche de transparence et de rationalité.

### **2.3. Des conceptions différentes des universités comme conséquences**

Si les études académiques menées jusqu'à présent ont permis de cerner des idéaux-types caractérisant le fonctionnement des organisations universitaires (Cohen et March, 1974 ; Clark, 1983), d'autres travaux ont questionné la place des outils de contrôle à l'université sous l'angle du pluralisme et mis en évidence des diversités de conceptions (Larouche et al., 2012). Bien que ces travaux aient

été développés dans le cadre d'une université québécoise, ils n'en demeurent pas moins intéressants et en relation avec nos propres recherches sur l'université publique française et son pluralisme.

La recherche d'une définition de la performance, adaptée à toutes les dimensions de l'organisation universitaire, a amené Larouche et al. (2012) à bâtir une typologie des conceptions des universités. Chaque conception représente un cadre de référence dans l'évaluation de la performance universitaire et définit des valeurs, qui elles-mêmes établissent des priorités dans les missions de l'université. De cette manière, les auteurs établissent sept modèles typologiques de départ – service public, marché, académique, apprenante, politique, entrepreneuriale et milieu de vie –, définis en fonction de plusieurs critères qui touchent toutes les dimensions de l'université. La présentation complète de ces différentes conceptions et des critères retenus pour les définir, est disponible en annexe 1.

Larouche et al. (2012) observent que certaines conceptions des universités peuvent chercher à privilégier un fonctionnement davantage centré sur l'aspect budgétaire et financier, tandis que d'autres y verront un frein à un accès toujours plus large à la connaissance auprès de la société dans son ensemble. Ces travaux soulignent l'absence de consensus sur la définition de la performance universitaire. À chaque typologie de la conception des universités, correspond une définition de l'organisation, qui repose sur une vision et des intérêts spécifiques. Ces conceptions donnent lieu à des stratégies, moyens et critères d'évaluation propres, chaque conception possédant sa façon d'appréhender l'institution universitaire, sa gouvernance, sa performance ainsi que les moyens à nécessaires à son fonctionnement.

Il est également à noter « *qu'il ne s'agit pas de types d'université, mais bien de types de conception des universités ; une même université peut ainsi s'inscrire dans plus d'un type de conception.* » (Larouche et al., 2012, p.49). Ces conceptions passent par diverses nuances, allant d'une vision idéalisée de l'université comme lieu suprême du savoir et de la recherche, à une conception plus marchande, soumise à un certain besoin d'efficacité et de rentabilité, où le savoir devient un moyen, un bien mercantile et non plus une fin en soi. Nous proposons de décrire brièvement les caractéristiques principales de ces différentes conceptions, en suivant l'ordre proposé par Larouche et al. (2012).

### **2.3.1. La conception « service public »**

Pour les tenants de cette conception, l'université est un bien commun (Lucier 2006), qui appartient à l'ensemble de la société, invitée à prendre part aux décisions qui affectent cette organisation. Dans cette conception, l'accès au plus grand nombre devrait être garanti et l'offre universitaire proposée, adaptée aux demandes et besoins de la société. Les exigences retenues dans ce contexte sont – entre autres – transparence, équité, intégration et réussite du plus grand nombre.

### **2.3.2. La conception « marché »**

Dans cette conception – marquée par la pensée néolibérale et le principe de concurrence – la valeur marchande de l'université prime (Porter, 1993). Cette logique se conçoit dans l'injonction faite à

l'université d'accentuer sa capacité à innover et à se démarquer. L'université est donc soumise à un contrôle externe, comme voulu dans la loi de l'offre et de la demande du marché. Dans une telle perspective, l'intérêt de l'université est d'utiliser des stratégies marketing pour assurer sa promotion, en parallèle de l'établissement d'une stratégie ciblée, qui répond à des besoins spécifiques de ses « *clients* ». Leur satisfaction, de même qu'une certaine compétitivité et rentabilité, sont au cœur de cette conception de l'université.

### **2.3.3. La conception « académique »**

La conception académique exprime un certain idéal de l'organisation universitaire (Freitag, 2002). Elle attribue à l'université une supériorité sur son environnement, allant au-delà des enjeux contemporains (l'université devrait bénéficier d'une liberté vis-à-vis des individus et de la société). Dans cette conception, les principes d'autonomie et d'indépendance, ainsi que de mérite et de prestige, sont au cœur du fonctionnement universitaire.

### **2.3.4. L'université « entrepreneuriale »**

La conception « *entrepreneuriale* » de l'université s'inscrit dans un mode de gestion qui vise à exploiter les ressources et les possibilités de développement, au-delà des moyens disponibles (Clark, 1998). L'université ne penche ni pour le marché, ni pour l'État, mais doit mettre en avant la coordination des acteurs qui la font vivre et qui travaillent selon leurs propres normes. Les notions de changement, d'innovation, d'identité propre, mais également d'intégration autour d'un projet commun, sont centrales. Cette conception de l'université invite à prendre de la distance avec les standards imposés par l'État et cherche à mettre en avant la spécificité et la diversité des établissements.

### **2.3.5. La conception « politique »**

Cette conception met en perspective les conflits d'intérêts potentiellement présents dans l'organisation universitaire. La satisfaction des différentes parties prenantes y serait un moyen d'évaluation, l'objectif étant « *d'obtenir le soutien et la confiance des acteurs* » ce qui implique « *la participation des parties prenantes dans la définition des programmes et des curricula, de même que dans l'élaboration et la gestion des orientations de recherche.* » (Larouche et al., 2012, p.56). Cette conception qui recherche avant tout les alliances stratégiques, n'exclut pas les rapports de force.

### **2.3.6. La conception « apprenante »**

Cette conception promeut la création et le transfert de connaissances. Les tenants de cette vision sont caractérisés par un désir d'apprendre et font preuve d'une volonté de formation permanente, montrant une grande capacité d'analyse et de remise en question. Les acteurs sont invités à une certaine forme de collégialité, afin de favoriser la participation de tous dans la conduite de l'organisation universitaire.



### 2.3.7. La conception « milieu de vie »

La conception « *milieu de vie* » place l'individu au centre de l'organisation. Le fonctionnement ainsi que les affaires de l'organisation sont compris et partagés par la plupart des acteurs, sinon tous. Il existe dans cette conception, un sentiment d'appartenance fort, lié au partage de mêmes valeurs et habitudes (Mintzberg, 1990). Les politiques de gestion financière s'adaptent avant tout à la gestion des ressources humaines, à savoir aux acteurs dans leur ensemble, quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent. L'ambiance d'étude et de travail prime, au même titre que le bien-être des acteurs et leur sentiment d'accomplissement dans les tâches qui leur incombent.

**Cette typologie d'évaluation de la performance, proposée par Larouche et al. (2012), offre une perspective supplémentaire à l'appréhension de la complexité universitaire. Au travers de ces différentes conceptions de l'évaluation de la performance, c'est le pluralisme universitaire qui est donné à voir. Ainsi, la conception marchande ne retiendra pas les mêmes critères d'évaluation que les conceptions apprenante ou académique. Ces différentes représentations de l'université supposent que les outils de contrôle soient amenés à jouer des rôles différents. En effet, l'évaluation de l'apprentissage, de la stimulation intellectuelle ou encore du bien-être à l'université, ne mobilise pas de la même manière les outils de contrôle que peut le faire la mesure de la rentabilité, de la compétitivité ou encore de l'insertion professionnelle.**

### Conclusion de la section 2

Cette seconde section a mis en lumière le pluralisme universitaire au travers des principaux idéaux-types de fonctionnement qui lui sont attribués. Face à la nouvelle logique gestionnaire et les contraintes qui l'accompagnent, les principes de fonctionnement de l'université se retrouvent bouleversés.

Toutefois, la « *managérialisation* » de l'université publique française, sous l'impulsion des principes du NMP, reste à relativiser. Bien que cette organisation tende à se rapprocher du monde socio-économique, elle n'en reste pas moins une organisation étatique, dont le fonctionnement demeure celui de la collégialité (Bollecker, 2021). De cette manière, l'université publique française relèverait davantage d'une sorte de combinaison entre la logique managériale et les principes de collégialité (Mignot-Gérard et al., 2019).

Néanmoins, cette nouvelle logique a eu pour conséquence d'amener les outils de contrôle à jouer un rôle de plus en plus important, passant ainsi de l'ombre à la lumière. En effet, pour répondre aux nouveaux besoins de performance et d'évaluation, ces outils deviennent incontournables au pilotage de l'organisation universitaire.

### **3. L'évolution du contexte concurrentiel mondial des universités et l'apparition de l'université entrepreneuriale**

Depuis plusieurs décennies, les systèmes d'enseignement supérieur sont soumis à des transformations rapides et profondes (Musselin et Dif-Pradalier, 2014). Dans cette troisième section, nous présentons l'évolution du contexte concurrentiel mondial des universités et les raisons inhérentes à ces changements. Nous exposons la manière dont ces pressions externes, poussent les établissements universitaires à modifier leur mode de fonctionnement, dans le but de conserver ou d'accroître leur avantage compétitif.

En effet, loin de n'être préoccupée que par de seules questions nationales, l'université publique française doit également affronter une concurrence mondiale rude et chercher à améliorer son image sur la scène internationale des établissements d'enseignement supérieur. Ces préoccupations ne sont pas sans effet sur le pluralisme universitaire et participent également à son évolution.

#### **3.1. La fièvre de l'évaluation et les classements internationaux**

La mise en concurrence des universités, qui s'accélère depuis ces dernières années, a largement contribué à donner une place grandissante à l'évaluation des établissements. Il suffit d'en juger par l'engouement croissant pour les classements nationaux et internationaux des universités, que Gingras (2008) nomme la « *fièvre de l'évaluation* ».

Ces évaluations sembleraient s'inspirer des universités anglo-saxonnes (britanniques et américaines), dominant largement le haut du classement, dont le modèle historique, les prédisposerait à cette capacité concurrentielle. En effet, les universités anglo-saxonnes, à l'inverse des universités françaises, sont dès leur origine, construites sur un modèle décentralisé, autonome et différencié, donc plus internationalisable (Rey et Feyfant, 2017).

Ces classements, parmi lesquels nous pouvons citer *Times Higher Education*, *QS World University Ranking*, *Leiden* ou encore *Webometrics*, éveillent un tel intérêt, qu'ils peuvent influencer les politiques publiques de certains pays (Éloire, 2010). Parmi les classements les plus populaires, celui de l'université Jiao Tong de Shanghai, dit « *classement de Shanghai* », qui publie le classement académique de 500 universités mondiales, semble servir de référence. Il est souvent considéré comme l'élément de prise de conscience – en France – de la concurrence universitaire mondiale, du fait de la faible présence des établissements français dans ce classement.

L'objectif premier de ce classement était de comparer les universités chinoises avec les meilleures universités mondiales. Il est aujourd'hui devenu un palmarès très attendu des meilleures universités : « *ce succès ne s'est pas encore démenti puisque chaque année ce palmarès est très attendu, non seulement par le milieu médiatique, qui en décrypte les grandes lignes et s'en fait volontiers l'écho, mais aussi par les milieux politique et académique qui s'y réfèrent pour fonder des décisions*

*stratégiques visant à améliorer la position de leur pays et/ou de leurs universités dans la hiérarchie »* (Éloire, 2010, p.17).

Ce classement ne fait cependant pas l'unanimité au sein de la communauté universitaire. Éloire (2010) souligne le caractère arbitraire du classement de Shanghai, qui impose sa vision de ce que devrait être une « *bonne* » université, omettant de laisser de la place à toute autre alternative de vision de l'université. De plus, l'auteur note que la particularité des systèmes nationaux d'enseignement supérieur et de recherche, rend difficile, voire impossible la réalisation d'un classement mondial équitable. Des universités peuvent être absentes du sommet du classement, non pas parce qu'elles sont moins bonnes que d'autres, mais parce que leur modèle académique est organisé différemment (absence sélection à l'entrée, fonctionnement public et non privé, etc.). Par ailleurs, aucune pondération n'est effectuée par rapport aux moyens engagés par les établissements (absence d'un jugement croisant résultats et moyens).

Éloire (2010, p.17) déplore l'esprit purement performatif de ce classement et écrit à ce sujet, qu'il contribue à alimenter une logique de « *marché, concurrentielle et gestionnaire* », au détriment d'une logique de service public. Ce classement serait issu « *d'une conception néolibérale du fonctionnement de la société* », plaçant l'aspect économique au-dessus de tout.

Comme nous l'avons mentionné, l'influence de ces classements ne doit pas être sous-estimée. En effet, leur popularité est telle, qu'elle peut amener les gouvernements de différents pays à modifier la structure de leur enseignement supérieur, afin de mieux correspondre aux critères retenus et *in fine* d'améliorer leur positionnement dans ces classements.<sup>7</sup> Rey et Feyfant (2017) notent à ce sujet, que les classements ne seraient pas sans effet sur les diverses initiatives cherchant à favoriser le regroupement d'établissements universitaires en France (de types PRES ou COMUE, que nous développerons ultérieurement), l'idée semblant être de « *changer d'échelle pour regrouper ses forces dans la perspective internationale* » Rey et Feyfant (2017, p.24). Tout comme de nombreux pays, les établissements universitaires français souhaitent bénéficier d'une visibilité à l'international. Cela semble devoir passer par un meilleur positionnement dans les classements internationaux et donc par un certain degré d'adaptation.

### **3.2. Une mobilité croissante et le déploiement de principes de benchmarking**

Un autre élément à considérer dans l'évolution du contexte concurrentiel, est la plus grande mobilité des personnels universitaires et des étudiants. Ces derniers ont désormais la possibilité d'aller chercher les meilleurs enseignements en fonction de leurs projets et de leurs capacités, au détriment des établissements les moins bien notés. Ainsi que le souligne Burlaud (2007, p.141) « *à l'usager captif recruté sur son territoire (l'université de la ville X accueille les jeunes bacheliers de cette ville et de ses environs) succède un "étudiant client" qui compare, choisit, s'informe et fait connaître ses besoins, et qui n'hésite pas à se déplacer s'il en a les moyens matériels.* » Par ailleurs, parallèlement aux

---

<sup>7</sup> La notoriété des universités dépendrait de leur position dans ces classements (Gingras, 2008).

classements internationaux, l'université publique française est également confrontée à d'autres évaluations, telles que celles réalisées par ses propres étudiants : « *l'évaluation des enseignements en particulier par les étudiants, devient l'un des vecteurs importants de l'introduction de l'idée d'une démarche qualité qui promeut la poursuite de l'excellence* » (Rey et Feyfant, 2017, p.16). Dans ce contexte, nous devons également souligner la concurrence des établissements privés (écoles de commerce notamment).

Dans cette même optique, Engwall (2007) présente également l'enseignement supérieur comme un enjeu politique : les universités deviendraient des réserves de croissance future pour le territoire et il faudrait d'une certaine manière « *fidéliser* » les futurs étudiants. La concurrence entre établissements d'enseignement supérieur ne se fixant qu'en partie sur le prix, les étudiants ne fondent pas leur choix sur ce seul critère. La concurrence se jouerait davantage sur la réputation de l'établissement, la qualité de son enseignement et de son environnement (Wauthy, 2006).<sup>8</sup>

Toutefois, le terme de concurrence reste à relativiser. Nous ne pouvons pas parler de concurrence entre les universités publiques, au même titre que la concurrence que connaissent les structures du secteur privé. La littérature théorique sur la concurrence entre universités est d'ailleurs assez limitée, puisque ce type de concurrence « *échappe aux canons habituels de la modélisation microéconomique* » (Wauthy, 2006, p.32) et ne correspond donc pas aux critères habituels du monde économique. La spécificité du modèle économique des universités publiques (diversité des objectifs et missions, financements publics, etc.) explique le peu de travaux théoriques sur la concurrence dans ce secteur d'activité (Wauthy, 2006).

Une autre pratique à laquelle est confronté l'enseignement supérieur, et qui se développe largement dans le contexte de la mise en concurrence des universités, est le benchmarking (que l'on peut traduire en français par « *étude comparative* »). Le benchmarking représente un processus continu d'analyse comparative, d'adaptation et d'implémentation des meilleures pratiques, afin d'accroître la performance et d'obtenir un avantage concurrentiel (Camp, 1989). Sur ce principe, « *la communauté universitaire n'est pas en reste, et voit actuellement cette technique saugrenue se répandre pour coordonner et évaluer les activités de recherche, comme d'enseignement* » (Bruno, 2008, p.29).

Appliquée au cadre de l'enseignement supérieur, la technique du benchmarking consiste à trouver l'établissement ou les établissements qui réalisent les meilleures performances et de s'en rapprocher, dans la mesure du possible. Il s'agit de se comparer aux « *leaders* », de s'inspirer de leurs pratiques, afin d'améliorer son propre fonctionnement. Ce principe consisterait en un mélange de coopération et de mise en compétition, que Bruno (2008) résume par le mot « *coopétition* ». À ce sujet, l'auteur présente la stratégie européenne de Lisbonne (que nous développerons dans la partie dédiée aux réformes de l'enseignement supérieur français), comme inspirée des techniques de benchmarking,

---

<sup>8</sup> Ces classements feraient bénéficier aux universités les mieux notées d'un cercle vertueux. Elles continueraient à attirer les meilleurs étudiants, mais également les meilleurs chercheurs, profitant de leurs publications et continuant à progresser dans les classements (ou au pire restent à leur place), alors que les universités les moins bien classées verraient se produire l'inverse.

car relevant d'une « *logique compétitive* » qui impose « *une même grammaire d'analyse et d'action* » à l'ensemble des établissements universitaires européens (Bruno, 2008, p.31).

Toutefois, nous notons que la dimension libérale du concept de benchmarking ne peut pas s'appliquer en l'état à l'université publique française, du fait de sa nature publique. Bruno (2008) fait néanmoins le constat, que la volonté politique semblerait vouloir poursuivre dans la voie d'une rationalisation économique toujours plus grande, au détriment d'autres objectifs, notamment sociaux et environnementaux.

### **3.3. Le savoir comme nouvel atout économique**

Dans l'évolution du contexte concurrentiel mondial des universités, les recherches font également état de la quête d'un nouveau modèle économique. Aujourd'hui « *il est largement reconnu que l'université assume une importance politique croissante en tant que moteur de la croissance économique et des transformations sociales* » (Harloe et Perry, 2005, p.32). C'est ce que Lebaron (2015) appelle l'« *économie de la connaissance* » (il est également possible de trouver le terme « *économie du savoir* »). Ce nouveau modèle trouverait ses sources dans le fait que l'Occident actuel, devant faire face à la désindustrialisation, chercherait à prospérer économiquement par d'autres moyens, à savoir la connaissance, l'innovation et la création. L'université devient donc logiquement le lieu propice pour le renouveau de l'économie (Letiche et al., 2017), dans un environnement où le savoir a supplanté les biens physiques et matériels.

Face à la désindustrialisation de certains États ou de certaines régions du monde, une nouvelle façon de prospérer économiquement, serait de mettre l'accent sur les secteurs de l'innovation et de la création, dont l'université représente l'épicentre. Les universités seraient les piliers de la prospérité des pays modernes Engwall (2007). À cet égard, Denman (2005, p.12) ajoute que : « *la libéralisation des échanges commerciaux et l'avènement de l'enseignement de masse, au détriment de la formation élitiste, qui s'ensuivent, pourraient avoir favorisé l'idée selon laquelle la production de savoirs pourrait apporter une plus grande sécurité économique et un meilleur niveau de vie pour tous et peut-être, de façon plus individuelle, poser les fondements d'une nation plus saine et plus prospère.* »

Harman et Harman (2004) notent deux attitudes différentes dans la production du savoir en milieu universitaire. D'un côté, la « *commercialisation de la recherche* » qui transforme les avancées scientifiques en produits de marchandisation et de l'autre, le « *transfert de technologie* », davantage orienté vers l'intérêt général. Les universités pourraient privilégier un type de fonctionnement plus à même de leur apporter des gains financiers et donner la priorité à des savoirs économiquement rentables (Denman, 2005), notamment eu égard aux dotations stables de l'État. Les relations entre l'université et le monde économique, sont ainsi amenées à évoluer, pouvant transformer les universités en « *entreprises du savoir* » (Rey et Feyfant, 2017). Dans ce nouvel environnement, de nombreux changements sont intervenus, tant sur le plan de la formation, que de la pratique scientifique.

### 3.4. Des activités de plus en plus tournées vers le monde socio-économique

Afin de compenser des subventions publiques relativement stables (face à des besoins financiers croissants), l'université doit s'adresser à d'autres acteurs. Les établissements peuvent se tourner en partie vers les financements sur projet des collectivités territoriales, de l'État ou de l'Europe, mais aussi vers les milieux économiques. Comme l'indique Burlaud (2007, p.138) : « *le phénomène de rapprochement entre l'université et le monde de l'économie est particulièrement fort dans des champs disciplinaires comme le management [...]. Le glissement vers la professionnalisation a progressivement transformé l'université en prestataire de services marchands.* » Ces éléments peuvent entraîner davantage de pressions sur les cursus les plus tournés vers des applications professionnelles ou industrielles, de même qu'ils ne seraient pas sans effets sur les disciplines les moins « *en phase* » avec les intérêts du secteur privé (ces disciplines peuvent se retrouver dévalorisées ou sous-dotées).

Par ailleurs, la littérature fait également état d'un intérêt croissant de la part des étudiants pour les filières professionnelles (Rey et Feyfant, 2017). Ces derniers, soucieux de rentabiliser rapidement l'investissement que leur a demandé leurs études (bien que cela soit relatif en France), se tourneraient vers des filières professionnelles. Également, les étudiants auraient tendance à privilégier les formations présentant un bon taux d'employabilité, encourageant ainsi le développement de formations de plus en plus professionnalisantes.

Agulhon et al. (2012) observent que certains universitaires acceptent de manière plus ou moins sereine cette évolution vers une rationalisation de l'enseignement supérieur, quand d'autres y voient une véritable mise en danger de leur identité. Il y aurait les bénéfices d'une professionnalisation assumée (meilleurs taux d'insertion des étudiants sur le marché de l'emploi), mais également les risques d'une offre de formations purement utilitaires et standardisées, hiérarchisant et sélectionnant les savoirs (Stavrou, 2011).

Dans une dynamique similaire, la production des connaissances serait également remise en cause et la finalité (ou application) de la recherche, semblerait devenir une préoccupation grandissante. À ce sujet, Harloe et Perry (2005, p.37) notent que la production du savoir serait déterminée par « *un ensemble d'intérêts intellectuels, économiques et sociaux divers* », ce qu'Etzkowitz (2002) nomme la « *science entrepreneuriale* ». Nous pouvons également mentionner la pression exercée sur les universitaires, en termes de production scientifique, qui se traduit par l'expression « publier ou périr » (« *publish or perish* » en anglais), soulignant la nécessité de produire des articles de recherche (la production scientifique est prise en compte dans le classement des universités).

De la même manière que dans la dynamique de professionnalisation des formations, les changements actuels pourraient représenter une menace pour les disciplines jugées les plus éloignées des logiques mercantiles, ou comme ne participant pas suffisamment à la compétitivité de l'université (Rey et Feyfant, 2017).

Si les relations entre l'université et le monde socio-économique ne sont pas nouvelles, elles tendent à devenir d'une nature plus « *fonctionnelle* ». Chaque partie y trouverait un intérêt : moyens financiers supplémentaires pour l'université (au travers des taxes d'apprentissage par exemple), individus formés et compétents ainsi que l'accès à de nouvelles technologies pour l'entreprise. De cette manière, les partenariats université-entreprise paraissent « *de plus en plus nécessaires pour atteindre les objectifs des mesures engagées et que les universités ressentent de plus en plus le besoin, ou se voient dans l'obligation, de prendre part à leur poursuite.* » (Harloe et Perry, 2005, p.34).

Parmi les défis auxquels l'université est confrontée, « *ceux du rôle local et régional de l'université et de la coopération industrie-entreprise, sont particulièrement importants* » (Harloe et Perry, 2005, p.35). La priorité serait ainsi donnée aux partenariats avec le secteur privé, à différentes échelles territoriales. Dans ce contexte de restructuration des échelles et de l'espace, l'engagement régional des universités peut devenir « *le creuset dans lequel forger des réponses appropriées aux tendances globales qui se dessinent dans l'enseignement supérieur* » (Goddard et Chatterton, 2001, cités par Harloe et Perry, 2005, p.35). La tendance actuelle semblerait donc être à l'intensification des relations entre les universitaires et les professionnels.

### **Conclusion de la section 3**

Dans cette troisième section, nous avons exposé le contexte concurrentiel mondial dans lequel évolue actuellement l'université (engouement pour les évaluations, mobilité croissante des étudiants et du personnel universitaire, nécessité de trouver des ressources financières extérieures, etc.).

Nous avons également souligné la modification et l'intensification des relations de l'organisation universitaire avec le monde socio-économique. L'enseignement supérieur se développerait « *avec une intensité de plus en plus marquée en termes de possibilités économiques* » (Denman, 2005, p.13) eu égard à la multiplication des partenariats et autres coopérations entre les secteurs universitaire et privé.

Toutefois, ces transformations ne sont pas sans soulever la question de leur impact sur le pluralisme universitaire, puisqu'elles contribuent à complexifier le fonctionnement de l'enseignement supérieur.

## **4. Les conséquences sur l'université publique française**

Après avoir présenté les principaux changements que connaît le monde universitaire de manière relativement globale, nous nous intéressons, dans cette dernière section, au cas particulier de l'université publique française. L'objectif est de montrer les transformations qu'a connues le milieu universitaire français, notamment au travers des principales réformes engagées ces dernières décennies. Nous souhaitons souligner l'impact de ces changements sur le fonctionnement universitaire et son pluralisme. À cet effet, nous présentons les conséquences de la gestionnarisation de l'université, sur ses acteurs et leurs logiques, et terminons cette section par présenter le développement de pratiques de contrôle.

#### 4.1. Le paradoxe de besoins de financements accrus dans un contexte de restrictions budgétaires

Réparties sur l'ensemble du territoire, y compris dans les collectivités d'outre-mer, la France compte 74 universités, de tailles variables, organisées depuis 2013 en une vingtaine de regroupements universitaires qui ont pour objectif annoncé, l'attractivité internationale des sites.<sup>9</sup>

À travers les époques, et bien que différentes sensibilités aient pu traverser l'université, les années 1960-70 marquent un tournant. En effet, apparaît dans ces décennies une demande sociale sans précédent, du fait d'une démocratisation de l'accès aux études supérieures. Le nombre d'étudiants passe de 0,309 million pour l'année 1960-1961 à près de 2 millions en 1992-1993 (Dumont, 2018). En 2022-2023, près de 2,9 millions d'étudiants<sup>10</sup> se sont inscrits dans l'enseignement supérieur (universités, écoles de commerce et d'ingénieurs, classes préparatoires aux grandes écoles, etc.). Face à ces effectifs étudiants, quelques 200'000 personnes sont au service de la formation et de la recherche. Parmi elles, un peu plus de 60'000 personnes assurent des fonctions administratives, techniques ou d'encadrement.<sup>11</sup>

Parallèlement à ces chiffres, les crédits alloués au ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en 2023, s'élèvent à 25,7 milliards d'euros (en légère augmentation).<sup>12</sup> Nous notons que dans le cadre de l'autonomie renforcée des universités (développée dans la sous-section suivante), les établissements disposent désormais de leur budget global et répartissent eux-mêmes les fonds entre les différentes natures de dépenses.

Comme dans la plupart des pays européens, l'enseignement supérieur en France s'est fortement développé face à la nécessité de favoriser l'essor d'une « *société de la connaissance* » (Duru-Bellat et Kieffer, 2008). Cette extension de l'accès à l'enseignement supérieur s'inscrit également dans un principe d'égalité des chances et d'accès à l'instruction de toutes les catégories sociales (Dubet, 2016 ; Pinto, 2008).<sup>13</sup> Cependant, cette volonté politique de « *démocratisation* » de l'université (Viger, 2007) n'est pas sans conséquences sur les besoins humains, financiers et matériels.

Cet aspect nous amène à nous interroger sur le positionnement français en matière de financement public et privé. La figure ci-après permet de mettre en relief la situation française par rapport à une « *moyenne* » des pays membres de l'OCDE, mais également par rapport à une « *moyenne* » européenne.

---

<sup>9</sup> Source : <https://franceuniversites.fr/information/quest-ce-que-luniversite-francaise/> (page consultée le 03.08.2023).

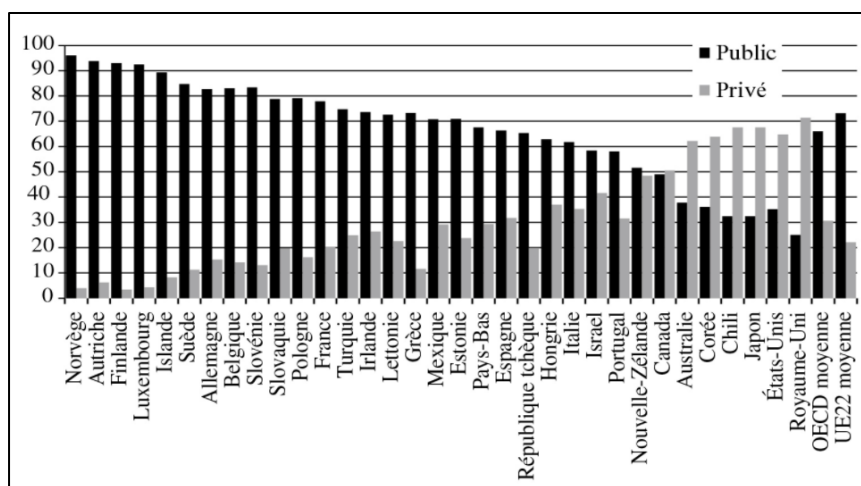
<sup>10</sup> Source : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/baisse-des-effectifs-inscrits-dans-l-enseignement-superieur-en-2022-2023-91918> (page consultée le 03.08.2023).

<sup>11</sup> Source : <https://franceuniversites.fr/information/quest-ce-que-luniversite-francaise/> (page consultée le 03.08.2023).

<sup>12</sup> Source : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2022-09/dossier-de-presse---budget-plf-2023-24346.pdf> (page consultée le 03.08.2023).

<sup>13</sup> Les droits d'inscription dans les universités françaises sont parmi les plus faibles, à cela s'ajoute le bénéfice de l'accès à un système d'assurance maladie plutôt avantageux.





**Figure 3** : Part des financements public et privé de l'enseignement supérieur en pourcentage (OCDE, *Regards sur l'éducation*, 2018, dans Calviac, 2019, p.61)

Les résultats de cette enquête montrent que les principales ressources de l'enseignement supérieur dans l'Union Européenne proviennent des subventions publiques, en moyenne à hauteur de 72% (66% pour les pays de l'OCDE). Les autres sources de revenus se composent des droits d'inscription payés par les étudiants, des contrats passés avec le monde entrepreneurial, des donations et des services. En France, l'université étant considérée d'utilité publique, du fait des trois grandes missions qui lui incombent (enseignement, recherche et diffusion de la recherche), le pays ne fait pas exception à cette règle et l'État reste le premier financeur de l'université publique, à hauteur de 80% environ.

En contrepartie de ces financements, l'État effectue un contrôle sur l'organisation universitaire (Calviac, 2019), en donnant notamment des habilitations à délivrer des diplômes et en fixant un cadre général d'organisation des études, comme nous le présenterons ultérieurement dans ce chapitre. Toutefois, il est à noter qu'en 2017, la France ne consacre que 1,5% de son PIB à l'enseignement supérieur, ce qui reste en-dessous de la moyenne (1,6%) des pays de l'OCDE. Cet indicateur, couplé aux nouveaux défis auxquels l'université publique française doit faire face, nous conduisent à faire le constat que la France souffre d'un sous-financement du secteur de l'enseignement supérieur public (Boltecker, 2021).

Il a été établi depuis plusieurs années, que la croissance économique d'un pays est en partie liée à la qualité de son système éducatif, nécessitant par là un financement adéquat de la recherche et de l'enseignement (Aghion et Cohen, 2004). Plusieurs travaux de recherche montrent que plus un pays est proche de la frontière technologique (c'est-à-dire l'ensemble des technologies existantes les plus efficaces), plus les financements dans l'enseignement supérieur seront intéressants et productifs en termes de croissance (Aghion, 2018). La question d'un investissement suffisant dans l'enseignement supérieur en France, est donc tout à fait légitime.

Alors même que l'université aurait besoin de ressources financières plus importantes, l'État doit faire face à des contraintes budgétaires toujours plus fortes, notamment dans la réduction du déficit et de la dette publique : « le texte de la loi du 22 janvier 2018 de programmation des finances publiques pour les années 2018 à 2022 est, à cet égard, dénué de toute ambiguïté : l'objectif affiché est de ramener

*le déficit public à 0,3 point de PIB en 2022, la dette devant s'établir à cet horizon à 91,4 % du PIB. »* (Calviac, 2019, p.63). Ce contexte de sous-financement de l'État pousse donc les universités à chercher de nouvelles ressources financières<sup>14</sup>, ouvrant la question de l'équilibre entre financements public et privé, d'autant plus que l'État – qui reste le principal financeur de l'université publique française – semble vouloir poursuivre dans sa volonté de diversification des sources de revenus (Calviac, 2019). La situation actuelle de l'université publique française, caractérisée par des besoins croissants et des ressources limitées, représente un réel enjeu et invite à des changements structurels importants, particulièrement si l'université souhaite remplir ses différentes missions et rester concurrentielle à un niveau international.

Nous nous intéressons à présent aux principales réformes qu'a connues le milieu universitaire public français ces dernières décennies. L'objectif est de mettre en lumière la dimension managériale qui est venue se greffer à cette organisation, contribuant à renforcer la complexité du milieu universitaire.

#### **4.2. Les principales réformes de l'enseignement supérieur public français**

Ces transformations dans la gestion des établissements universitaires français, ont pour origine diverses réformes. L'université a été incitée à intégrer dans son management des pratiques et outils originellement apparentés à la gestion des organisations privées (Drevet, 2017), transformant profondément son fonctionnement sur de multiples plans (Musselin, 2007). Ces changements auraient de manière implicite pour modèle, les universités anglo-saxonnes, le mode de pilotage de ces établissements étant déjà proches des principes du NMP (droits de scolarité élevés, redevabilité des comptes, financement basé sur les performances, etc.).

Ces réformes, soutenues par l'OCDE, invitent à une gestion plus efficace des universités (Milot, 2003), et impliquent une série de modifications dans le mode de pilotage de l'organisation. Toutefois, il est à noter que les recommandations de l'OCDE, ne représentent pas une vérité absolue, certains lui reprochant une vision économique très libérale (Halimi, 2006). Il s'agirait avant tout de permettre à des gouvernements de comparer leurs stratégies, de solutionner ensemble des problèmes communs, ainsi que d'apporter une certaine coordination aux politiques nationales et internationales. De cette manière, l'OCDE peut être amenée à s'intéresser à la gestion des structures publiques de ses pays membres, et à effectuer des recommandations.

Nous poursuivons la présentation de l'évolution du milieu universitaire, en proposant, par ordre chronologique, les réformes les plus significatives qui ont touché le fonctionnement de l'enseignement supérieur public français au cours de ces dernières décennies.

1968, **la loi d'orientation de l'enseignement supérieur**, dite loi « *Faure* » (en référence au ministre français de l'Éducation nationale Edgar Faure), pose les premiers jalons des principes fondateurs de l'enseignement supérieur moderne. Cette loi intervient dans un contexte de revendications, mais

---

<sup>14</sup> La diversification des ressources peut se faire par différents moyens, tels que les prestations de services, les contrats de recherche ou encore l'offre de formations continues.

également d'étudiants en nombre croissant, soulignant l'état inadapté de l'université (Poucet et Valence, 2016).

Cette loi donne aux universités le statut juridique d'Établissement Public à caractère Scientifique et Culturel (EPSC), les dotant d'une personnalité morale, ainsi que d'une autonomie administrative, financière et pédagogique (Eyraud, 2019). Bien que l'adjectif « *autonome* » revienne régulièrement dans les réformes, nous tenons à préciser que l'autonomie n'est pas appliquée au sens propre. L'État continuant de jouer un rôle important dans l'enseignement supérieur public français, l'autonomie s'entend davantage au sens d'une « *responsabilisation* » croissante des établissements (Finance, 2015, p.66).

La loi Faure supprime les facultés disciplinaires, en les remplaçant par les Unités d'Enseignement et de Recherche (UER),<sup>15</sup> qui deviennent la base de la nouvelle organisation (Crémieux-Brilhac, 2012). La pluridisciplinarité est ainsi encouragée.

Les transformations se font au nom de la « *participation* » (Eyraud, 2019, p.365). En effet, la loi Faure souhaite recomposer les pouvoirs universitaires, en élargissant la gestion des établissements à l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur. De plus, cette loi permet la mise en place d'un conseil universitaire, auquel participent des représentants du personnel enseignant et non-enseignant, des étudiants, ainsi que des acteurs extérieurs. Les présidents d'université (fonction nouvellement créée) sont élus et coordonnent leurs actions au sein de la Conférence des Présidents d'Université (CPU),<sup>16</sup> créée en 1971. De cette manière, cette nouvelle catégorie d'acteurs forme un échelon supplémentaire dans la hiérarchie universitaire et devient le nouvel intermédiaire entre les recteurs d'académie<sup>17</sup> et les doyens de faculté.<sup>18</sup>

1984, **la loi Savary** – qui se place dans la continuité de la loi Faure, à savoir un encouragement vers plus d'autonomie et de démocratie, des formations moins cloisonnées et plus ouvertes sur l'emploi – marque une volonté d'unifier l'enseignement supérieur public français (Eyraud, 2019).

Les universités sont désormais organisées en UFR (Unités de Formation et de Recherche) et non plus en UER (Unités d'Enseignement et de Recherche). Ces UFR comprennent également des instituts, des écoles internes et des établissements rattachés, tels que les Instituts Universitaires de Technologie (IUT). Les notions de « *composantes* » et de « *services communs* » apparaissent. Le pilotage, incarné par un président élu, doté d'un conseil d'administration et d'un conseil scientifique, se voit augmenté d'un troisième conseil, dédié aux études et à la vie universitaire (CEVU). Concernant les enseignants-chercheurs, ceux-ci sont limités à deux corps statutaires : maîtres de conférences (MCF) et professeurs des universités (PR).

---

<sup>15</sup> Remplacées en 1984 par les UFR (Unités de Formation et de Recherche).

<sup>16</sup> Il s'agit d'une association loi de 1901, qui rassemble les dirigeants exécutifs des universités et d'EESR (Établissement d'Enseignement Supérieur et de Recherche) afin de défendre et promouvoir l'université auprès des pouvoirs publics français, mais aussi à l'étranger.

<sup>17</sup> Il s'agit de la personne qui dirige la politique éducative dans l'académie dont il a la charge, sous l'autorité des ministres chargés de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

<sup>18</sup> Il ne s'agit pas d'un titre officiel, mais plutôt d'une appellation traditionnelle donnée à la personne chargée de gérer l'équipe pédagogique de l'UFR.

Avec la loi Savary, apparaît également le caractère « *professionnel* » des universités, qui deviennent alors des EPSCP (Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel). Des filières professionnalisantes sont créées, telles que le Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) ou le Brevet de Technicien Supérieur (BTS). Ces formations connaissent un succès tangible, eu égard à la part croissante des étudiants engagés dans ce type de formation (Gayraud et al., 2011) et soulignent la professionnalisation de l'université, que nous avons évoquée précédemment.

Le Comité National d'Évaluation (CNE) des EPSCP, qui a pour rôle d'évaluer l'action pédagogique et scientifique des établissements, est également créé avec la loi Savary, participant ainsi à la diffusion d'une « *culture de l'évaluation* » (Barats et Née, 2020, p.5).

Fin des années 1980, le développement de **la contractualisation** des activités de recherche – précurseur de la contractualisation de l'université dans son ensemble –, instaure une nouvelle relation entre l'État et les établissements d'enseignement supérieur. La contractualisation, corollaire de l'augmentation de l'autonomie des universités, conditionne les dotations budgétaires de l'État aux projets des établissements, de même qu'elle les encourage à définir leurs orientations, stratégies et moyens propres. Les établissements sont ainsi amenés à construire des projets sur quatre années, qui représentent la durée d'un contrat, et à y définir des objectifs et des indicateurs associés (Bollecker, 2021).

Nous poursuivons la présentation des transformations de l'université publique française, en présentant un processus initié au niveau européen.

1999, **le Processus de Bologne**, dont la France est signataire, donne naissance à l'espace européen de l'enseignement supérieur. Cette initiative soutient l'idée d'une « *plus grande compatibilité et comparabilité entre les différents systèmes d'enseignement supérieur* » (Belloubet-Frier, 2005, p.241). Il s'agit également d'encourager l'équité et l'efficacité en termes d'accès aux études supérieures dans l'espace européen (Rey et Feyfant, 2017).

Ce processus propose d'adopter une même architecture de l'enseignement supérieur entre pays signataires, afin de faciliter la poursuite d'études dans un autre pays de l'Union Européenne et d'encourager la mobilité et l'employabilité des personnes (Burlaud, 2007). Des mesures sont prises afin d'harmoniser les systèmes d'enseignements supérieurs européens : création des trois grades de diplômes Licence, Master, Doctorat (LMD), organisation des études en semestres et en unités d'enseignements, mise en place du système européen de crédits ECTS, etc.

Le processus de Bologne ambitionne également d'augmenter l'attractivité des universités européennes et de leur apporter une meilleure reconnaissance au niveau international. Bien que cette réforme dite « *LMD* » soit surtout perçue comme administrative, elle n'en a pas moins un impact important sur l'autonomie pédagogique des établissements d'enseignement supérieur français, contribuant à une certaine forme de normalisation.

Également, l'évaluation devient « *la pièce maîtresse* » de cette ambition à construire un espace commun (Belloubet-Frier, 2005, p.249). De nouveaux modes de régulation sont introduits, accordant une place croissante à l'évaluation dans le pilotage des établissements et posant la question des critères retenus dans ces évaluations (Belloubet-Frier, 2005). À ce sujet, nous pouvons citer l'évaluation de la qualité de l'enseignement, au travers des indicateurs proposés par l'*ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education)*.<sup>19</sup> Bien que cette initiative d'harmonisation cherche à préserver la spécificité de chaque système d'enseignement supérieur et ne constitue pas une obligation en soi, il ne faut pas sous-estimer l'adhésion plus ou moins incontournable à ce projet, face à la pression internationale exercée.

Dans la continuité des projets européens, nous pouvons citer **la stratégie de Lisbonne (2000)**. L'idée derrière cette initiative, est, pour l'Union Européenne, de devenir l'économie la plus compétitive et la plus dynamique au monde (croissance économique durable, amélioration de l'emploi, meilleure cohésion sociale, etc.).<sup>20</sup> Une implication inégale des gouvernements, des objectifs trop nombreux et partiellement contradictoires, ainsi que la faiblesse des instruments implémentés, auront fait échouer ce projet (Cohen, 2012). Cette initiative souligne néanmoins l'environnement compétitif mondial, dans lequel évoluent les universités européennes – et donc françaises – ainsi qu'une volonté de réaction de leur part, notamment au travers d'objectifs chiffrés.

D'autres réformes plus spécifiques au contexte français ont été engagées à partir des années 2000.

2001, **la Loi Organique relative aux Lois de Finances**, dite « *LOLF* » concerne la gestion de l'ensemble des organisations publiques françaises (en-dehors des collectivités territoriales) et développe une politique contractuelle, en apportant une nouvelle architecture au budget de l'État. Le budget est désormais déterminé dans son ensemble, les montants alloués n'étant plus présentés par nature de dépenses, ni par ministères (personnel, fonctionnement, investissement, etc.), mais par politiques publiques (culture, santé, justice, etc.), désormais appelées « *missions* » (Eyraud et al., 2020).

La volonté de l'État est d'assurer une plus grande efficacité de la dépense publique, en passant d'une logique de « *moyens* » et d'autorisations de dépenses, à une logique de « *résultats* », structurée par les finalités et les objectifs (Gillet et Gillet, 2013). Cette loi constitue un élément central dans la transformation du service public français et dans cette ambition de développer une culture du résultat et de la performance (Eggrickx, 2012).

La LOLF définit des indicateurs de performance des politiques publiques et s'accompagne de la création de deux nouveaux documents : le PAP (Projet Annuel de Performance), qui détermine « *la présentation des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et*

---

<sup>19</sup> *Association européenne pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur*, en français. Cette organisation a pour missions principales le maintien et l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur, dans les pays signataires de la déclaration de Bologne, ainsi que la promotion de la coopération européenne dans ce secteur.

<sup>20</sup> Les auteurs de cette stratégie partent du constat que l'Europe est en retard en matière de croissance, recherche et innovation, notamment par rapport aux États-Unis (Cohen, 2012).

*attendus pour les années à venir mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié »* (LOLF, article 51-5) et le RAP (Rapport Annuel de Performance), qui met « *en évidence les écarts avec les prévisions du PAP : objectifs et résultats attendus et obtenus, indicateurs et coûts associés ; justifie les mouvements de crédits entre les titres »* (LOLF, article 54-4) (articles cités par Eyraud et al., 2020, p.222). Les universités doivent désormais soumettre leur budget prévisionnel annuel, contenant les prévisions de dépenses et de recettes, ainsi qu'un plan annuel de performance, reprenant des indicateurs nationaux et d'autres, plus spécifiques (Bollecker, 2021).

De cette manière, la philosophie gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992) promue par la LOLF, contribue à modifier les pratiques de pilotage de l'université, promouvant des principes d'évaluation et de performance. Ce nouveau mode de fonctionnement ne serait pas sans effets sur les méthodes de travail des acteurs universitaires (Gillet et Gillet, 2013 ; Bezes et al., 2011 ; Harroche, 2019), contribuant à accroître la complexité de cet environnement.

2006, **la Loi de Programme pour la Recherche**, voit la création de deux agences : l'une de moyens contractuels pour la recherche, l'Agence Nationale pour la Recherche<sup>21</sup> (ANR), l'autre d'évaluation, l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur<sup>22</sup> (AERES) (Cytermann et Aimé, 2019). L'ANR est une agence de financement de la recherche, qui fonctionne par le biais d'appels à projets. Elle centralise l'attribution des budgets de recherche et contribuerait à instaurer de la compétitivité entre les projets de recherche, du fait de son fonctionnement sélectif (Mignot-Gérard, 2019). L'AERES est une autorité indépendante, chargée de « *centraliser, formaliser et standardiser »* l'évaluation de l'ensemble des structures de l'enseignement supérieur et de la recherche (Mignot-Gérard, 2019, p.78). L'AERES contribue à rendre la performance et la qualité des établissements universitaires désormais visibles.

2006 est également l'année qui voit la naissance des Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES). Ces pôles, censés apporter davantage de cohérence aux différents dispositifs des universités, grandes écoles et autres organismes de recherche, encouragent la mutualisation des activités et des moyens des établissements membres. L'objectif des PRES est de proposer une offre de recherche et de formation plus lisible et mieux adaptée aux besoins des territoires, ces pôles étant conçus comme des outils de promotion des établissements partenaires. Il s'agit également d'un moyen d'améliorer la visibilité et donc l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur français (Berroir et al., 2009).

2007, la loi relative aux **Libertés et Responsabilités des Universités**, dite « *LRU* » ou « *loi Pécresse* », élargit les pouvoirs des présidents d'universités, au service d'une responsabilisation renforcée des établissements. La volonté politique affichée, est de rendre l'université française « *plus attractive, de rendre sa gouvernance plus efficace et d'améliorer la visibilité internationale de sa*

---

<sup>21</sup> L'ANR a été initialement créée en 2005, sous la forme d'un groupement d'intérêt public (GIP). Elle devient en 2006 un établissement public (Cytermann et Aimé, 2019).

<sup>22</sup> Suite à de nombreuses critiques, l'AERES devient en 2013, le HCERES (Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur).

recherche » (Cytermann et Aimé, 2019, p.22). Cette loi introduit, dès 2009, le passage aux Responsabilités et Compétences Élargies (RCE), dont l'objectif est de développer l'autonomie des universités, notamment dans la gestion de leur budget et de leur masse salariale, les universités disposant désormais d'une dotation globale de l'État (Pierronnet, 2019). Au centre de ce dispositif de pilotage, un dialogue contractuel pluriannuel est établi entre l'État et les établissements universitaires. Celui-ci passe de quatre à cinq ans et la contractualisation se compose de cinq vagues, d'une trentaine d'établissements chacune.<sup>23</sup>

La LRU a profondément modifié le financement des universités publiques françaises, en contribuant notamment à la diversification de celui-ci (les universités doivent désormais développer des ressources propres). De cette manière, cette loi a également participé au développement d'une certaine forme de concurrence entre les établissements (Calviac, 2019). La recherche fait également état du fait, que le sous-financement de l'université a été aggravé par la dévolution de la masse salariale aux universités, contenue dans cette loi (Eyraud, 2019). Peu de temps après l'adoption de la LRU, les premiers budgets déficitaires d'université apparaissent. Sinigaglia (2018) va jusqu'à présenter cette faillibilité des établissements, comme un nouveau mode de gouvernement et de gestion des organisations universitaires.

À ce propos, nous pouvons souligner le fait, que de plus en plus d'établissements universitaires français se retrouvent dans une situation économique difficile. En juin 2017, la Cour des Comptes alerte sur la situation financière inquiétante de 15 universités et indique que 25 universités sont en déficit (contre 9 une année auparavant). Depuis le passage à « l'autonomie », les universités confrontées à des difficultés financières, sont de plus en plus nombreuses. Ces difficultés peuvent s'expliquer par une dotation budgétaire de l'État peu évolutive par rapport à l'augmentation continue de leurs charges (Mouline, 2018).

À travers une responsabilisation plus grande des universités dans la gestion des moyens, la LRU s'inscrit dans cette recherche d'une plus grande efficacité du service public (Calviac, 2019). La communauté scientifique s'accorde à considérer, que cette loi marque « *une rupture importante* » par rapport au système d'enseignement supérieur et de recherche de la loi Savary de 1984 (Cytermann et Aimé, 2019, p.22). Ainsi, la généralisation des systèmes d'évaluation de la performance des établissements, transforme profondément le mode de pilotage des établissements universitaires (Mignot-Gérard, 2019).

2008, **le Plan Campus**, qui tend à redessiner le paysage universitaire français, prévoit l'octroi de dotations exceptionnelles, afin de faire émerger en France, douze pôles universitaires d'excellence de rayonnement international (Brusadelli et Lebaron, 2012). Ces projets rassemblent majoritairement des universités regroupées dans des PRES. Ce plan souligne les préoccupations croissantes relatives à la notoriété des établissements et à leur capacité à être compétitifs (Barats, 2011). Également, la

---

<sup>23</sup> Source : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/la-politique-contractuelle-de-site-45969> (page consultée le 04.04.2023).

recherche scientifique constate que ce plan a engendré une nouvelle mise en concurrence des établissements français, et contribué à accentuer les écarts déjà présents (Grossetti et Milard, 2011).

2009, adoption du modèle dit « SYMPA » pour **SYstème de répartition des Moyens à la Performance et à l'Activité**.<sup>24</sup> L'objectif est de financer les universités en fonction de leurs besoins mais également de leurs résultats, récompensant et encourageant d'une certaine manière les établissements les plus performants. Ce système contribue à encourager le financement des universités, en tenant compte de leurs besoins, couplés à leurs performances (Mériade, 2016).

Brodaty et Jacotin (2016, p.320) soulignent que ce modèle présente le risque de « *poser des problèmes d'équité importants* », de même qu'il tend à « *sous-estimer la véritable valeur ajoutée des établissements les moins favorisés du point de vue de leur situation géographique et de leur prestige historique* ». Les nombreux ajustements ainsi que le manque de stabilité dénoncé, ont conduit à son abandon. Ce modèle n'a jamais été mis en place entre l'État et les établissements, bien que cela soit resté possible entre un établissement et ses composantes. Néanmoins, en intégrant un volet performance dans l'allocation des moyens (Cytermann et Aimé, 2019), ce projet souligne la place croissante qu'occupe l'évaluation dans le pilotage des universités.

Dans cette logique de performance, qui modifie le paysage universitaire français, nous pouvons également citer les IDEX (Initiatives D'EXcellence), lancées par l'État français en 2010, qui représentent les pièces centrales du Programme des Investissements d'Avenir (PIA)<sup>25</sup>. Ces initiatives, qui ont pour objectif de renforcer la place des universités françaises dans la compétition internationale, mettent en place un nouvel ordre compétitif entre les universités françaises, modifiant leur mode de pilotage et introduisant potentiellement de nouvelles inégalités entre les établissements (Aust et al., 2018).

2013, **la loi Fioraso**, dite loi « ESR » puisque relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, ne remet pas en cause le principe d'autonomie des établissements d'enseignement supérieur, mais « *consolide l'idée de regroupements d'universités* » (Gary-Bobo, 2017, p.608). Cette loi chercherait à renforcer la visibilité des universités françaises et leur rayonnement à l'international (Ibid.). L'appartenance à un regroupement d'établissements (sous forme de fusion, d'appartenance ou d'association à une COMUE<sup>26</sup>) est rendue obligatoire pour les établissements universitaires relevant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (Eyraud, 2019). De même, cette évolution investit les universités d'un ancrage territorial progressif et participe à modifier leur mode d'organisation (Bories-Azeau et al., 2019).

---

<sup>24</sup> Le modèle SYMPA remplace l'ancien système instauré en 1994, nommé San Remo (Système ANalytique de RÉpartition des MOyens), jugé insuffisamment transparent et inadapté dans l'évaluation de la performance (Gary-Bobo et Trannoy, 2005).

<sup>25</sup> Les I-SITE (Initiative-Science-Innovation-Territoires-Economie), apparus avec le PIA 2, ont pour objectif de soutenir des pôles présentant des atouts scientifiques thématiques plus restreints que les IDEX (Calviac, 2019).

<sup>26</sup> Une COMUE est une Communauté d'Universités et Établissements. Ce statut, créé par la loi de 2013, regroupe des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et succède aux pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES).



2020, la loi de Programmation Pluriannuelle de la Recherche (LPPR), qui prévoit pourtant l'octroi de financements supplémentaires, semble accentuer les tendances des précédentes réformes en termes de mise en concurrence des universités. Cette loi réaffirme une volonté de gestion rationnelle, qui confronte financement et performance (Harari-Kermadec et al., 2020), n'apportant finalement que peu de « solutions aux difficultés que vit une large part de la population académique française » (Musselin, 2020, p.42). Cette loi part du constat que la recherche française ne serait plus suffisamment compétitive face aux universités étrangères. Le reproche principal adressé en retour à cette réforme, serait de s'adresser « à une poignée d'établissements et d'acteurs insérés dans une compétition globale » et de ne pas tenir compte des réels besoins de financement des universités publiques (Harari-Kermadec et al., 2020, p.80).

Par ailleurs, cette loi a supprimé la qualification<sup>27</sup> des professeurs d'université par le CNU (Conseil National des Universités). Ces derniers étaient jusqu'alors recrutés au niveau national – et non principalement de manière locale comme à présent – ce qui pouvait garantir une certaine indépendance dans le recrutement (Champeil-Desplats, 2020).

**Pour résumer les principales réformes engagées par l'État ces dernières années, nous pouvons observer ce que Bollecker (2021) définit comme des évolutions « en accordéon ». Cette illustration métaphorique traduit la manière dont les universités sont, par exemple, invitées à davantage d'autonomie (action d'étirer), tout en étant incitées à des regroupements, tels que les PRES en 2006 ou les COMUE en 2013 (action de resserrer). Par ailleurs, ces réformes nous forcent également à constater le développement d'une logique d'évaluation de la performance et de mise en concurrence des établissements ou des sites universitaires (Harroche, 2019). De même, la responsabilisation croissante accordée aux établissements, a engendré la nécessité d'une diversification des sources de revenus, contribuant à cette mise en compétition.**

Ces réformes ont fait, et continuent de faire, l'objet de critiques de la part du monde universitaire, qui redoute une « gestionnarisation » de l'université (Dupont, 2014), lui faisant perdre de vue ses missions d'intérêt général. La conception managériale que tendent à imposer ces réformes, pourrait mettre en danger les modes de travail académiques et inciter à des comportements opportunistes (Bessire et Fabre, 2011). Hibou (2012) va même jusqu'à qualifier ces transformations (CNU, AERES, LRU, LOLF) de « bureaucratie néolibérale », imposant aux universités des procédures invasives et chronophages.

Afin de pouvoir produire les informations nouvellement demandées dans l'évaluation de la performance, ces réformes se sont accompagnées de besoins en termes d'outils de contrôle (et plus largement de gestion). Ainsi, des outils initialement développés dans le secteur privé, ont été largement introduits dans le monde universitaire, incarnant les émissaires de cette nouvelle logique gestionnaire.

---

<sup>27</sup> La qualification est le terme désignant la soumission auprès du CNU d'un dossier par le titulaire d'un doctorat afin de pouvoir être éligible à un poste universitaire en France (Maître de Conférences ou Professeur des Universités). La CNU évalue ces dossiers et valide certains d'entre eux, qui sont alors « qualifiés » pour de potentiels recrutements.

La littérature scientifique ne manque pas de souligner que l'utilisation de ces outils entraînerait des changements dans les pratiques des acteurs universitaires, modifiant « *la perception qu'ils peuvent avoir de leur métier, de leurs relations au sein de l'organisation, voire même de leur avenir à moyen et long termes* » (Gillet et Gillet, 2013, p.57). Des recherches font également état de modifications dans les rôles et les missions des personnels universitaires (Mignot-Gérard, 2019 ; Harroche, 2019). Ainsi, ces nouvelles pratiques, incarnées par les outils de contrôle et plus largement de gestion, nous encouragent à nous questionner sur la manière dont ces objets impactent les acteurs universitaires et les relations entretenues au sein de l'organisation.

Le tableau ci-après propose une synthèse des principales réformes qu'a connues l'enseignement supérieur français ces dernières décennies.

Tableau 1 : Synthèse des principales réformes de l'enseignement supérieur en France

<b>Année</b>	<b>Nom de la réforme</b>	<b>Principales mesures de la réforme</b>
1968	Loi d'orientation de l'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pose les principes fondateurs de l'enseignement supérieur public français moderne ;</li> <li>- Encouragement à la pluridisciplinarité et à l'autonomie, terme qui s'entend davantage au sens d'une « responsabilisation » croissante des établissements.</li> </ul>
1984	Loi Savary	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté d'unification de l'enseignement supérieur public ;</li> <li>- Apparition du caractère « professionnel » des universités.</li> </ul>
Fin des années 1980	Développement de la contractualisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contractualisation des activités de recherche.</li> </ul>
1999	Processus de Bologne (Projet européen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption d'une architecture commune de l'enseignement supérieur entre pays signataires ;</li> <li>- Ambition d'augmenter l'attractivité des universités européennes et de favoriser la circulation des étudiants au sein de l'Union Européenne.</li> </ul>
2000	Stratégie de Lisbonne (Projet européen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté de réaliser une série de réformes afin de faire de l'Union européenne « l'économie de la connaissance » la plus compétitive au monde. Le projet n'aboutit cependant pas.</li> </ul>
2001	Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction du budget de l'État par missions, programmes, et objectifs ;</li> <li>- Institutionnalisation des indicateurs de performance.</li> </ul>
2006	Loi de programme pour la recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ANR nouvellement créée, octroie des financements pour la recherche par appels à projets ;</li> <li>- Formalisation de l'évaluation des établissements universitaires (création de l'AERES devenue HCERES)</li> </ul>
2007	Loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilisation renforcée des universités, notamment dans la gestion de leur budget et de leur masse salariale ;</li> <li>- Contribution à la diversification du financement des universités (développement des ressources propres).</li> </ul>
2008	Plan Campus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoit l'octroi de dotations exceptionnelles afin de faire émerger en France douze pôles universitaires d'excellence de rayonnement international ;</li> <li>- Souligne les préoccupations croissantes relatives à la notoriété des établissements et à leur capacité à être compétitifs.</li> </ul>
2009	Modèle « SYMPA »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif de prendre en compte la performance des universités dans leur financement, mais le projet est abandonné.</li> </ul>
2013	Loi Fioraso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolide l'idée de regroupements d'universités.</li> </ul>
2020	Loi de Programmation Pluriannuelle de la Recherche (LPPR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confronte financement et performance des établissements universitaires.</li> </ul>

### 4.3. Les différentes logiques inhérentes à l'évolution du contexte universitaire

Les universités sont actuellement confrontées à une gestionnarisation de leur fonctionnement, qui se manifeste au travers de la mise en place de pratiques et de valeurs issues du secteur privé (Boitier et al., 2015). Des travaux se sont attachés à analyser les conséquences de ces changements sur les acteurs universitaires (Boitier et Rivière, 2016). Dans un environnement marqué par le pluralisme, ces interrogations se posent avec acuité.

La littérature scientifique présente l'université comme une organisation complexe, animée de multiples logiques (Greenwood et al., 2011). Cette littérature s'inscrit dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle<sup>28</sup> (TNI) et soutient l'idée que chaque groupe d'acteurs serait caractérisé par une logique dominante (McPherson et Sauder, 2013), influençant les comportements. Les acteurs se définiraient, comprendraient les situations et agiraient au travers de ces logiques (Greenwood et al., 2011 ; Thornton et al., 2012), fixées comme des systèmes de règles et de valeurs. Bien que chaque groupe d'acteurs soit structuré par une logique dominante, cela n'exclut pas la possibilité pour les individus d'utiliser ponctuellement une autre logique plus appropriée, selon les intérêts en jeu (Demazière et Gadéa, 2009).

En partant des travaux effectués par Thornton et al. (2012), Goodrick et Reay (2011) ainsi qu'Ezzamel et al. (2012), Boitier et Rivière (2016) distinguent quatre logiques comme étant les plus marquées au sein de l'université publique française. Il s'agit des logiques académique, politique et bureaucratique, auxquelles s'est ajoutée la logique gestionnaire, nouvellement déployée (Boitier et Rivière, 2016). Il est à souligner que ces logiques « *ne sont pas systématiquement contradictoires, mais expriment différentes représentations de l'université, de ses valeurs, missions et modes de contrôle jugés légitimes* » (Boitier et Rivière, 2016, p. 51).

Dans la **logique gestionnaire**, « *l'université a pour mission de contribuer à la compétitivité économique du pays en professionnalisant ses étudiants et en développant une recherche tournée vers l'innovation.* » (Boitier et Rivière, 2016, p.53). Bien que chaque acteur de l'université soit plus ou moins soumis à l'influence de cette nouvelle logique gestionnaire, Boitier et Rivière (2016) notent qu'elle n'est pas aisément associable à un groupe spécifique, ni uniformément acquise.

Au sujet de la **logique académique**<sup>29</sup>, Boitier et Rivière (2016) observent qu'elle serait particulièrement présente chez les personnels enseignants et/ou chercheurs. Cette logique conçoit l'université comme une communauté indépendante, animée par la production et le partage de connaissances. Ainsi, les universitaires démontreraient une préférence pour les structures décentralisées, leur garantissant cette autonomie (Townley, 1997), mais pourraient toutefois adopter certains outils de la logique gestionnaire (Boitier et Rivière, 2016). Il est à noter, qu'une distinction est effectuée lorsque l'individu est élu. Bien qu'un enseignant-chercheur reste attaché à la logique académique, il peut, dans le cadre d'un mandat

---

<sup>28</sup> Nous apportons plus de détails à ce sujet dans la section 1 du chapitre 3, traitant des cadres théoriques alternatifs.

<sup>29</sup> En se basant sur les travaux de recherche de Boitier et Rivière (2016), une étude menée au sein d'une université publique française, met en avant la présence d'une « *logique de bien-être et d'un attachement fort à la recherche scientifique comme fondement de la logique académique.* » (Azaghouagh-El Fardi, 2021, p.27).

lui conférant des responsabilités particulières, se référer à la **logique politique**. Dans ce cas, l'appropriation de la nouvelle logique gestionnaire est envisageable (Boitier et Rivière, 2016).

Le personnel administratif se caractériserait, quant à lui, par une **logique bureaucratique**, fondée sur une mission de service public et de respect des règles énoncées par l'État. De ce fait, Boitier et Rivière (2016) observent que les administratifs pourraient être les éventuels « *porteurs* » de cette nouvelle logique gestionnaire.

Lors de périodes de changements institutionnels – comme cela est le cas avec l'émergence de la logique gestionnaire au sein de l'université –, l'équilibre habituel entre les groupes d'acteurs se retrouverait rompu, et une compétition entre logiques, voire une fragmentation des groupes d'acteurs, pourrait avoir lieu (Arman et al., 2014). Ces éléments nous amènent à nous interroger sur les effets de la nouvelle logique gestionnaire sur le pluralisme universitaire. Par ailleurs, se pose également la question de la perception et de l'utilisation des outils de contrôle, et plus largement de gestion, par les acteurs universitaires.

#### **4.4. Le renforcement de pratiques de contrôle à l'université : la multiplication des normes et des évaluations**

##### **4.4.1. Le développement du contrôle de gestion ou l'impératif de produire des informations comptables et financières**

Dans les nouvelles missions de gestion attribuées aux universités, les établissements mettent en place des outils afin de produire des informations comptables et financières, à destination de l'État et de ses représentants. De cette manière, le contrôle de gestion, initialement développé dans la sphère des organisations privées, s'est peu à peu implanté dans les organisations publiques. Parmi les objectifs de ce déploiement, nous retrouvons le besoin de coordination et d'adaptation entre les organisations publiques, ainsi que la nécessité d'assurer une gestion efficace des ressources publiques (Demeestère, 2005).

Les principes de contrôle qui se développent, ont pour objectif de « *mettre l'accent sur les résultats de l'action publique et de renforcer l'efficacité et l'efficacités, en mettant en place une gestion par objectifs, des dispositifs de mesure des résultats et des revues de gestion pour assurer le suivi et développer des plans d'amélioration* » (Demeestère et Orange, 2008, p. 140). Les dispositifs de contrôle ainsi déployés, évaluent les résultats obtenus (en fonction des objectifs fixés) et garantissent le respect des règles et procédures, de même que la fiabilité des informations. De manière générale, ils jugent de l'efficacité de l'organisation.

Ainsi, dans le cadre des réformes engagées par l'État, le contrôle de gestion est devenu un élément incontournable du pilotage de l'université. Bollecker (2013, p.222) souligne que « *cette volonté est clairement explicitée dans des circulaires interministérielles, notamment celle du 21 juin 2001 concernant la généralisation du contrôle de gestion dans les administrations de l'État, dans le code de l'éducation ou encore dans la loi LRU elle-même.* » Dans ce contexte, les outils de contrôle se sont

largement développés et l'université a vu apparaître un nouveau vocabulaire comprenant des termes, tels que « *plan stratégique* », « *résultats* », « *évaluation* » et « *audit* » (Mok et Lo, 2002).

Par ailleurs, depuis la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités de 2007 (LRU), les universités accédant au régime des Responsabilités et Compétences Élargies (RCE), ont vu leurs comptes faire l'objet d'une certification annuelle par un commissaire aux comptes. Le renforcement de l'autonomie des universités s'est ainsi accompagné d'un renforcement du contrôle *a posteriori*, notamment au travers de la mise en place de l'audit légal, qui devient un nouvel instrument de gestion (Chatelin et El Kaddouri, 2017).

#### **4.4.2. L'évaluation des établissements au travers des indicateurs de performance**

Dans cette nouvelle logique d'évaluation, de nombreux indicateurs, déclinés sur différents axes, ont été mis en place, tels que le taux d'insertion professionnelle, le taux de réussite et de présence aux examens ou encore le coût des formations. Les informations produites par ces indicateurs, permettent à l'université de répondre aux demandes des autorités de tutelle et de rendre compte de leur performance, notamment au travers des *Projets Annuels de Performance* (PAP) et des *Rapports Annuels de Performance* (RAP), prévus par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001.

Les PAP présentent « *des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir, mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié* » (LOLF, article 51-5), tandis que les RAP mettent « *en évidence les écarts avec les prévisions du PAP* » en termes d'objectifs et de résultats attendus et obtenus (LOLF, article 54-4) (Articles cités par Eyraud et al., 2020, p.222). Les indicateurs définis par le PAP, doivent être suivis de l'ensemble des universités publiques françaises. Ces indicateurs servent également à répondre aux demandes du Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES), que nous développons ultérieurement. De cette manière, l'évaluation des activités de l'université, ne pourrait plus se faire au travers du seul jugement des pairs, mais devrait être rationalisée au travers de multiples critères, matérialisés par les indicateurs.

Brusadelli et Lebaron (2012, p.98) notent que « *malgré les objectifs de transparence affichés* » par ces indicateurs, peu sont consultables par les chercheurs ou le grand public. Les auteurs soulignent également le danger de ces indicateurs, qui serait la « *dualisation du système universitaire français* » avec d'un côté les universités de masse et de l'autre celles d'élite. Leurs travaux tendent à proposer des améliorations aux indicateurs existants « *dans le but d'en faire de réels outils de démocratisation de l'excellence et non – comme à l'heure actuelle – des outils conscients ou non de privatisation de cette dernière.* » (Brusadelli et Lebaron, 2012, p.103).

Bien que les indicateurs servent initialement à améliorer l'information et ne sont ni foncièrement bons, ni foncièrement mauvais, ils peuvent être générateurs d'effets pervers, tels que l'incitation marchande. À ce sujet, Bacache-Beauvallet (2010, p.46) soulignent les impacts négatifs de

l'avènement de la bibliométrie et de l'utilisation d'indicateurs de performance de la recherche : « *la mise en place des indicateurs de performance et des rémunérations variables rompt le contrat implicite au cœur de l'organisation : tout devient échangeable, et pas uniquement les biens et services vendus sur le marché mais également le travail et ses tâches précises au sein de l'entreprise. Cette mise en concurrence au sein de l'organisation n'est pas neutre et transforme le travail.* » Par conséquent, ce nouveau mode de gestion de l'université, basé sur les indicateurs et l'évaluation de la performance, ne va pas sans soulever de questions sur les conséquences de ces changements pour les acteurs universitaires.

#### **4.4.3. HCERES : une institution centrale dans l'évaluation et le contrôle de l'université**

Dans les transformations que connaît l'université publique française et qui met l'évaluation au cœur de la gestion des établissements, le *Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur* (HCERES)<sup>30</sup> devient une institution centrale, « *pièce maîtresse* » de la nouvelle configuration universitaire (Mignot-Gérard et al., 2019, p.14). Cette autorité administrative indépendante, est chargée de l'évaluation de l'enseignement et de la recherche, auprès de l'ensemble des établissements et groupements universitaires. Il s'agit d'un organe central dans l'évaluation et le contrôle des universités publiques françaises.

Toutefois, Barats et Née (2020) notent que les procédures d'évaluation dans l'enseignement supérieur ne datent ni de la création de l'AERES, ni de celle du HCERES. Déjà dans les années 1980, la France a connu le début d'une culture de l'évaluation, avec la mise en place en 1984 du Comité National d'Évaluation (CNE). Les auteurs soulignent néanmoins, qu'avec l'AERES et l'adoption du terme « *agence* » en 2006, « *le phénomène d'agencification de l'évaluation* » est rendu visible, signifiant la transformation des universités (Barats et Née, 2020, p. 6). En effet, cette formalisation de l'évaluation, transforme les relations entre l'État et les établissements, en distinguant les missions stratégiques, exercées par le Ministère, et les fonctions opérationnelles, déléguées à une agence (Musselin, 2017).

Au sujet du HCERES, Barats et Née (2020) ajoutent qu'il a « *contribué à la formalisation de l'évaluation en instituant une procédure et en adoptant et diffusant des critères et des indicateurs qui contribuent à la codifier* » (Barats et Née, 2020, p.6). C'est également la première fois, que des rapports et référentiels sont publiés sur un site internet, en l'occurrence celui de l'AERES/HCERES, atteignant ainsi une audience beaucoup plus large que les seuls auteurs et intéressés de ce type d'informations.

Nous poursuivons notre présentation de l'évolution du fonctionnement des universités avec un autre élément devenu central dans cette quête d'évaluation de la qualité : la mise en place de certifications (Vinokur, 2006).

---

<sup>30</sup> Le HCERES a été créé en 2013 et remplace l'AERES.

#### 4.4.4. Le déploiement de l'évaluation de la qualité et la mise en place de certifications

Les procédures actuelles – regroupées sous les termes d' « *accréditation* », « *certification* », ou encore « *labellisation* » –, censées garantir la qualité et la performance des établissements et des formations, recouvrent des valeurs et pratiques différentes, mais gardent l'évaluation au cœur du processus (Agulhon, 2013). La procédure d'accréditation, imposée et réalisée par l'État, concerne l'ensemble des établissements dans l'offre de formations qu'ils proposent. Cette accréditation permet de garantir la qualité d'un établissement ou d'une formation (Vinokur, 2006).

De manière complémentaire à l'accréditation, la certification des établissements ou diplômes, atteste du respect de normes définies par l'État, présenté comme un garant de qualité. Nous pouvons citer deux types de certifications pouvant être décernées dans l'enseignement supérieur : la certification ISO 9001 et la certification Qualicert. La certification ISO 9001 (*International Organization for Standardization*), destinée initialement aux entreprises, est une norme de qualité relative au management. Cette certification peut s'appliquer aussi bien à un établissement dans son ensemble, qu'à une formation précise ou à un service. Elle est accordée pour une durée de 3 ans, quand des critères de qualité dans le service rendu aux clients (ou aux étudiants dans le cadre de l'enseignement supérieur), sont respectés. La certification Qualicert, qui ne concerne que les IAE (Instituts d'Administration des Entreprises), définit un référentiel de critères et procédures et atteste, entre autres critères, de la qualité des formations dispensées ainsi que de la qualité pédagogique et scientifique des équipes enseignantes et chercheuses.

Se rapprochant de la certification, nous pouvons citer la labélisation. Relevant également d'un choix, la labélisation atteste d'une conformité à des exigences spécifiées et favoriserait ainsi le classement des établissements et de leurs composantes (Agulhon, 2013). Parmi ces labels, nous pouvons citer le label DD&RS, le label européen HSR4R, ou encore le label (IAE).

En ce qui concerne les organismes de labélisation<sup>31</sup>, nous pouvons citer *l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)*, d'origine américaine, ou encore *l'EFMD Programme Accreditation System (EPAS)* et *l'European Quality Improvement System (EQUIS)*, qui sont deux accréditations délivrées par *l'European Foundation for Management Development (EFMD)*.

Les exemples que nous venons de mentionner, soulignent le fort déploiement de dispositifs de contrôle et d'évaluation au sein des universités. De plus, des recherches montrent que les établissements seraient eux-mêmes demandeurs de telles procédures, afin de bénéficier d'une meilleure visibilité sur la scène nationale et internationale (Cret, 2007). En effet, ces dispositifs, qui visent à juger de la qualité des établissements et des services proposés, interviennent dans un contexte de mise en concurrence des universités et caractériseraient la nouvelle configuration universitaire (Mignot-Gérard et al., 2019).

---

<sup>31</sup> Bien que ces organismes puissent utiliser le terme d' « *accréditation* », notamment pour se désigner en anglais, nous réservons ce terme à l'accréditation des formations par l'État.



Bien que les procédures d'évaluation ne soient pas entrées dans les établissements universitaires avec les dernières réformes, elles y ont pris une place croissante, contribuant à illustrer la manière dont les méthodes du secteur privé, se frayent un chemin dans le domaine public et posant la question des effets de ces nouvelles pratiques sur le pluralisme universitaire et ses acteurs (Agulhon, 2013).

#### **Conclusion de la section 4**

Cette section a consisté en la présentation des transformations qu'a connues l'université publique française. Pour cela, nous avons exposé les principales réformes à l'origine de changements internes significatifs. Ces réformes ont conduit à de nouvelles pratiques, encourageant la responsabilisation des universités et plaçant l'évaluation de la performance au cœur de la gestion des établissements. Ces transformations se justifiaient par la nécessité de rationaliser l'enseignement supérieur, dans un environnement marqué par des restrictions budgétaires et une concurrence internationale croissante. Dans ce contexte, se pose également la question des moyens mis en place pour y répondre.

Ce changement dans les pratiques de pilotage, s'est accompagné d'un déploiement d'outils de contrôle (De Vaujany, 2006). Ces outils, principalement issus du secteur privé et chargés d'assurer la production des informations nouvellement demandées, garantiraient une gestion plus efficace des établissements. Bien que la mimétique face au secteur privé reste relative dans l'enseignement supérieur public français, ces changements de pratiques ne sont pas sans effet sur le pluralisme universitaire et ses acteurs. En effet, ce nouveau modèle basé sur la performance, pourrait modifier les relations entre les acteurs universitaires et induire des tensions.

#### **Conclusion du chapitre 1**

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté l'université publique française, ses spécificités organisationnelles, l'évolution de son environnement ainsi que les défis qui se présentent à elle.

La recherche en sciences de gestion et du management s'accorde à souligner que l'enseignement supérieur est aujourd'hui agité par le modèle global d'une université rationalisée (Mignot-Gérard et al., 2019). En effet, les établissements se voient actuellement contraints de répondre à diverses exigences, telles qu'une meilleure gestion financière ou encore une plus grande transparence économique et politique.

Ces contraintes tendent à modifier le fonctionnement universitaire, pour l'amener vers un modèle davantage inspiré de la gestion entrepreneuriale (bien que l'État continue d'être le principal financeur de l'université publique française). À ce sujet, Engwall (2007) appuie l'idée que les universités publiques européennes, et donc françaises de surcroît, pourraient être confrontées à un mimétisme grandissant vis-à-vis du monde entrepreneurial, notamment face à un État qui réduirait toujours davantage son implication financière.

Dans ce contexte, les transformations que connaît l'enseignement supérieur français, sont non seulement au cœur de discussions entre les acteurs universitaires, mais également au centre du débat public (Mignot-Gérard et al., 2019).

Ce travail de recherche s'amorce donc par la mise en exergue des difficultés auxquelles l'université publique française est actuellement confrontée. Bien que son mode de fonctionnement reste principalement celui de la collégialité, nous pouvons nous questionner sur les nouvelles conditions de coordination entre les acteurs universitaires. Face à ces changements, la littérature scientifique suppose qu'il y aurait un enchevêtrement entre un fonctionnement « *classique* » de l'université et un fonctionnement davantage tourné vers l'utilité et l'adaptabilité des formations et de la recherche (Harloe et Perry, 2005).

Ces éléments ne seraient pas sans modifier les rôles et missions des acteurs universitaires, de même qu'ils n'excluraient pas l'émergence de nouveaux conflits au sein de cet environnement marqué par la complexité. Cette revue de la littérature au sujet de l'université, nous invite donc à investiguer davantage les effets de la logique gestionnaire – matérialisée en partie par les outils de contrôle – sur le pluralisme universitaire et ses acteurs.

Dans le chapitre suivant, nous poursuivons la contextualisation de notre intrigue, en introduisant la notion de « *contrôle* ». En effet, le contrôle et les outils qui en émanent, sont au cœur des changements que connaît l'organisation universitaire. Ces objets constituent le point de tension sur lequel nos recherches se concentrent, dans l'étude du pluralisme universitaire.



## Chapitre 2. Le contrôle, ses outils et la question de leur appropriation

Bien que les outils de contrôle soient au cœur de notre recherche, nous ne les abordons en détail qu'à ce stade de notre travail. En effet, la connaissance du milieu organisationnel – en l'occurrence l'université publique française – nous paraît importante pour une bonne appréhension de l'enjeu que représente l'accroissement des outils de contrôle sur son pluralisme.

Les réformes de ces dernières décennies sur la gestion publique – qui soutiennent une culture de la performance et de l'évaluation, notamment au travers de l'implémentation d'outils de contrôle –, invitent à se questionner sur la notion de contrôle. L'objectif de ce chapitre est donc de présenter ce que nous entendons par « *contrôle* » et « *outils de contrôle* ». De cette manière, nous souhaitons poser le vocabulaire mobilisé dans la suite de ce travail.

Dans un esprit de rationalité, les outils de contrôle ont longtemps été réduits à leur dimension purement normative, instrumentale ou encore prescriptive (Grimand, 2012). Cependant, les sciences de gestion et du management font état d'une rupture dans leur appréhension. Désormais, ces outils sont également envisagés comme des vecteurs de réflexivité, d'apprentissage ou encore de changement (Moisdon, 1997 ; David, 1998). De cette manière, l'opposition habituelle entre leur conception et leur usage se retrouve relativisée (De Vaujany, 2006).

Ce changement de paradigme, de même que les cas de difficultés rapportés dans leur implémentation, ont contribué à faire émerger des travaux autour de l'appropriation (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006). Cette notion, centrale à notre recherche, souligne le rôle des outils de contrôle dans la construction de sens, mais aussi dans la structuration des relations entre les acteurs organisationnels. Ces considérations se posent avec d'autant plus d'acuité dans un environnement marqué par une pluralité de représentations, tel que l'université.

L'objectif de la **section 1** est de présenter le contrôle et ses outils, ainsi que l'évolution du cadre de contrôle de gestion. Dans cette optique, nous exposons les diverses théories qui ont conceptualisé le contrôle de gestion, passant d'une vision des outils en tant que « *système* » (Ferreira et Otley, 2009), à une vision en tant qu' « *assemblage* » (Malmi et Brown, 2008).

Dans la **section 2**, nous présentons les cas de difficultés, dont fait état la littérature dans l'implémentation d'outils de contrôle, et plus largement de gestion, au sein de structures publiques, justifiant notre volonté de nous intéresser à la question de l'appropriation.

La **section 3** présente le concept d'appropriation et ses multiples dimensions. La réussite dans l'implémentation d'outils de contrôle dépendant fortement de leur appropriation par les acteurs censés les mettre en pratique (Bédé et al., 2012), la question de l'appropriation devient un enjeu majeur et se pose avec acuité

## 1. Les outils de contrôle et leurs conceptions : un cadre en évolution

Dans cette section, nous présentons les différentes conceptions du contrôle et de ses outils, en suivant le cheminement de la recherche, qui est passée d'une approche compartimentée, à une vision plus large.

### 1.1. L'essor des outils de contrôle dans les organisations publiques

Les premiers outils de contrôle seraient apparus au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, sous l'ère de l'industrialisation (Bouquin, 1994). A cette période, démarre l'intégration de différentes étapes de production au sein d'une même et unique entreprise. Certains industriels commencent alors à utiliser des chiffres comptables, afin de calculer différents coûts. Ces « *outils* » comptables permettent aux dirigeants de piloter l'entreprise, en fonction des résultats qu'ils présentent et des objectifs préalablement fixés. La naissance de cette comptabilité dite « *industrielle* » réside dans l'impossibilité pour un seul homme de superviser l'ensemble des activités d'une entreprise (Zimnovitch, 1999). Cette vision mécaniste de l'organisation est alors en adéquation avec l'environnement économique stable, croissant et relativement peu complexe, de l'époque.

Depuis quelques décennies, les organisations dans leur ensemble et quel que soit leur secteur d'activités (primaire, secondaire et tertiaire), sont confrontées à une augmentation considérable du nombre d'outils de contrôle et plus largement de gestion (Bédé et al., 2012). La réalité que représentent ces outils est variée. Parmi ceux-ci nous pouvons citer les systèmes d'évaluation, les référentiels de compétences, les démarches de progrès continu, les indicateurs, les tableaux de bord, les règles comptables, les chartes de valeurs, les contrôles d'accès, les principes de déroulement d'une réunion, les emplois du temps, les démarches qualité, etc. Compte tenu de la diversité qui caractérise ces outils, nous comprenons qu'ils concernent une multitude d'acteurs, indépendamment des fonctions occupées ou du positionnement hiérarchique.

Par ailleurs, le fort déploiement de ces outils ne concerne pas seulement les organisations du privé, qui pourraient sembler davantage concernées par une quête de performance ou par la pensée rationaliste. Au contraire, ces outils font l'objet d'implémentations croissantes dans des structures publiques (Alcouffe et al., 2013), notamment sous l'influence des idées issues du NMP, que nous avons détaillées dans le premier chapitre. Ce changement de paradigme attire l'attention de nombreux chercheurs en management public (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019 ; Georgescu et Naro, 2012).

Comme le souligne Djelic (2004), la managérialisation du secteur public conduit à transférer des outils issus du secteur privé, vers des organisations publiques. Ainsi, ces outils touchent désormais également l'enseignement, la culture et la santé, etc., autant de secteurs que l'on aurait pu penser exclus de toute logique comptable ou matérielle, car davantage porteurs du principe de « *bien public* ».

Dans le cadre des dernières réformes (développées dans chapitre 1), qui affectent profondément les missions et le mode de fonctionnement des établissements universitaires, les universités se retrouvent

confrontées à la nécessité de mettre en place des outils et dispositifs de contrôle. Ces réformes se traduisent également par un mode de gouvernance repensé et un dialogue de gestion régulier (Augé et al., 2010).

Le passage d'une logique des moyens à une logique des résultats (principe de la LOLF), impose aux établissements de nouvelles pratiques de gestion et de contrôle, à l'origine d'une nouvelle production d'informations (Gillet et Gillet, 2013). Les universités doivent désormais s'assurer que les ressources (financières, humaines ou encore matérielles) sont employées de manière efficace, en adéquation avec les objectifs fixés. Dans ce contexte, le déploiement du contrôle de gestion à l'université a fait l'objet de nombreuses recherches scientifiques (Boitier et Rivière, 2016 ; Bollecker, 2013, 2016 ; Côme et Rouet, 2016 ; Verdier et al., 2020).

Alors que dans le chapitre précédent, nous avons présenté les éléments globaux et politiques (macro) qui expliquent l'apparition du contrôle de gestion à l'université, cette section s'intéresse davantage aux raisons micro qui ont conduit à son adoption.

D'après Côme et Petitjean (2023), la mise en œuvre du contrôle de gestion au sein de l'université publique française, relèverait de 3 phases. Une première phase plutôt anarchique, s'exprimant au fur et à mesure des besoins et demandes, dans l'idée de rationaliser les prises de décisions (les objectifs semblent vagues et ambigus). La seconde phase considérerait davantage le contrôle de gestion et ses outils, comme des moyens de contrôler l'organisation universitaire, dans une logique de diffusion des principes du NMP (centralisation et homogénéisation des données, à des fins de comparabilité). La troisième et dernière phase, serait la « *traduction d'une meilleure appropriation* » (Côme et Petitjean, 2023, p.56) des systèmes de contrôle par les universités, donnant davantage de sens à l'utilisation des outils « *en lien avec des préoccupations stratégiques plus affirmées* » (ibid., p.56).

Notre travail de recherche s'inscrit justement dans cette volonté de comprendre le sens que les acteurs universitaires donnent à ces pratiques de contrôle, ainsi que la manière dont ces pratiques participent à modifier le pluralisme universitaire.

## **1.2. Le contrôle et son déploiement au travers des outils**

Les outils de contrôle s'inscrivent dans un contexte plus large, contenu dans la notion de contrôle, qu'Anthony (1965, p. 17) considère comme « *le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation.* » (Traduction française reprise de Chiapello, 1996, p.53).

Nous pouvons également citer Chiapello (1996, p.52) qui définit le contrôle comme : « *toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité* ». Les individus seraient soumis à diverses sources d'influence, interagissant entre elles (Chiapello, 1996) et réduisant d'une certaine manière leur liberté (Lebas, 1980). Ces moyens de contrôle relèveraient à la fois de mécanismes volontaires et involontaires. Dans sa dimension intentionnelle, le contrôle fait souvent référence à celle d'objectifs à

atteindre, ainsi que le précise Chiapello (1996, p. 53) : « *quand on cherche à influencer le comportement de quelqu'un, il est présupposé que l'on sait dans quel sens l'influence doit s'exercer.* »

Tandis que le contrôle délibérément mis en place dans une organisation, partirait de normes préexistantes, celui non intentionnel, résulterait de l'interaction de toutes les influences s'exerçant sur les individus. Le contrôle global dépendrait de l'interaction de plusieurs types de contrôle. Ces éléments rejoignent les travaux de Hopwood (1974), qui recensent trois principaux types de contrôle : les contrôles administratifs, les contrôles sociaux et les autocontrôles. La recherche en sciences de gestion et du management traite principalement des influences volontaires.

Dans le cas des organisations, la notion de contrôle se déploie au travers d'outils qui viennent encadrer l'action collective. Ces outils peuvent être définis comme un « *ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation [...] et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (Moisdon, 1997, p.65). Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous intéressons aux outils mobilisés dans le contexte du contrôle de gestion.

**Il est à noter que nous souhaitons établir une différence entre deux ensembles au sein des outils du contrôle de gestion. Nous distinguons les outils de gestion, de pilotage ou d'aide à la prise de décision (calcul de coût et de rentabilité, choix d'investissement), des outils de contrôle, qui participent à la convergence des objectifs, actions et comportements, au sein de l'organisation. Dans ce travail doctoral, nous nous intéressons aux outils de contrôle de ce second cas de figure. Cependant, nous pouvons également mobiliser des travaux traitant des outils de gestion, dans une approche plus globale, puisque ceux-ci comprennent également les outils de contrôle.**

Hatchuel et Weil (1992) définissent l'outil de gestion par trois éléments interdépendants : un substrat technique (le support sur lequel repose l'outil et qui lui permet son existence matérielle), une philosophie gestionnaire (qui se traduit par les comportements de travail que l'outil est censé promouvoir) et une vision simplifiée des relations organisationnelles (qui définit en quelque sorte les « *règles* » de l'organisation). Ainsi, l'outil comprend à la fois une dimension matérielle, mais aussi symbolique (Grimand, 2006).

Les outils de contrôle regroupent un domaine très large, allant d'une conception financière, jusqu'à une représentation plus générale (extra-financière), regroupant l'organisation dans son ensemble. Les activités organisationnelles ne se limitant généralement pas aux seuls aspects économiques, l'idée d'un suivi plus large, englobant des outils basés sur des normes sociales ou encore environnementales, s'est peu à peu imposée (normes qualité ou environnementales, bilan social, santé et sécurité au travail).

De cette manière, les outils de contrôle peuvent être investis de diverses missions, telles que définir les comportements des utilisateurs (Moison, 1997), rendre automatique une pratique déjà existante (« *instruments d'analyse du contexte* », Gilbert, 1998), indiquer des « *abrévés du réel* » (Berry, 1983), ou encore être des « *modèles prescripteurs de conduites et des aides à la gestion opérationnelle* » (Gilbert, 1998). Ainsi, le cadre du contrôle de gestion est soumis à diverses évolutions.

### **1.3. L'évolution du cadre de contrôle : du système au package**

La recherche en sciences de gestion et du management a évolué au cours de ces dernières décennies pour élargir le champ que recouvre le contrôle de gestion. Nous en présentons ici les principales conceptions, l'objectif étant d'exposer le chemin parcouru par la recherche et de nous positionner pour cette étude.

Les travaux d'Anthony (1965) représentent le socle théorique de la recherche moderne en contrôle de gestion (Otley et al., 1995). Anthony (1965) identifie un cadre conceptuel dénommé « *Management Control System* » (système de contrôle de gestion) constitué de trois sous-ensembles : la planification stratégique (qui comprend la définition des objectifs et des plans), le contrôle opérationnel (le processus par lequel il est possible de s'assurer que les tâches ont été exécutées de manière efficace) et le contrôle de gestion, qui se présente comme le lien entre les deux sous-ensembles précédemment cités. Chaque sous-ensemble posséderait un rôle propre et autonome, dans une perspective de pilotage directif, effectué par la hiérarchie, ne laissant que peu de pouvoir aux subordonnés.

La recherche contemporaine considère que cette conception est dépassée et que les trois sous-ensembles ne peuvent pas être déconnectés de la sorte. Cette vision rendrait difficile l'analyse des liens entre les différentes formes de contrôle, de même qu'elle omettrait l'analyse de la structure des dispositifs de contrôle (Otley, 1999 ; Ferreira et Otley, 2009 ; Bouquin, 2010).

Dans cette perspective, qui considère le contrôle comme un ensemble cohérent, Simons (1995) propose un cadre novateur, qu'il définit comme un « *système* » de contrôle de gestion. Simons (1995) expose les relations entre les différents types de contrôle (au-delà du contrôle de gestion) et considère ces dispositifs comme des moyens mobilisés pour installer une stratégie avec succès.

Les travaux de Simons ont suscité un grand intérêt dans la conception et l'analyse de systèmes de pilotage (Bisbe et Otley, 2004 ; Sponem, 2004). Cette approche a été enrichie par d'autres travaux, tels que ceux d'Otley (1999) et Ferreira et Otley (2009). Les deux auteurs ont contribué à élargir le champ du contrôle de gestion en y intégrant de nouvelles dimensions, dont la notion de « *système* ». Cette notion souligne l'idée d'une vision globale d'un ensemble d'éléments, interagissant entre eux de façon cohérente et simultanée (liens harmonieux), cherchant à définir les comportements des acteurs au sein de l'organisation.

Dans le continuum des recherches en sciences de gestion et du management, Malmi et Brown (2008) proposent une vision basée sur l'observation de la réalité des pratiques. Constatant la présence de



dispositifs hétérogènes, au sein d'assemblage manquant quelquefois de cohérence, ils invitent à considérer un concept plutôt novateur, « *les packages* » d'outils de contrôle. Cette conception se pose de façon alternative à la vision de Simons (1995) et d'Otley (1999), fondée sur le contrôle en tant que système cohérent.

La vision du contrôle organisationnel « *as a package* » (Malmi et Brown, 2008) souligne le fait que de nombreux dispositifs de contrôle sont introduits de manière non coordonnée, pour diverses raisons ou intérêts, et à différents moments. Ainsi, le contrôle ne pourrait pas être défini comme un système possédant une seule logique, mais davantage comme un assemblage (absence de liens), autrement dit un « *package* » de dispositifs : « *the concept of a package points to the fact that different systems are often introduced by different interest groups at different times, so the controls in their entirety should not be defined holistically as a single system, but instead as a package of systems.* » (Malmi et Brown 2008, p. 291).

De cette manière, la notion de « *package* » ouvre l'analyse des pratiques de contrôle et élargit le prisme analytique à d'autres sortes de contrôle, telles que les interactions sociales, les valeurs ou la culture. Cette vision permet également d'analyser l'impact d'autres types de contrôle sur le contrôle de gestion, ainsi que les combinaisons possibles entre ces diverses sources d'influence (Malmi et Brown, 2008).

À l'instar de Malmi et Brown (2008), d'autres recherches soulignent que l'étude isolée d'une pratique de contrôle, éclipserait la complexité de la réalité (Grabner et Moers, 2013). En effet, plusieurs pratiques pourraient coexister de manière plus ou moins interdépendante, les outils de contrôle pouvant être implémentés à différents moments et pour différentes raisons. Par ailleurs, l'approche de Malmi et Brown (2008) permettrait d'appréhender le contrôle formel aussi bien que celui informel, tel que le contrôle clanique (Ouchi, 1979), le contrôle culturel (Malmi et Brown, 2008) ou encore le contrôle socio-idéologique (Bedford et Malmi, 2015). Cependant, peu de travaux semblent analyser les pratiques de contrôle au sein d'un cadre large, tel que les « *packages* » le permettent (Malmi et Brown, 2008 ; Bedford, 2020).

**Dans notre volonté d'apporter une représentation fidèle de la réalité des pratiques de contrôle, nous envisageons ces outils au sens de Malmi et Brown (2008), à savoir comme un ensemble hétérogène. Cette approche nous semble la plus pertinente, étant donné l'environnement dans lequel se situe notre étude – un établissement universitaire – et au sein duquel des outils déconnectés sont souvent implémentés (Boitier et al., 2015).**

Nous poursuivons notre présentation du contrôle et de ses outils, en exposant les fonctions qui leur sont principalement attribuées.

#### **1.4. Les fonctions des systèmes de contrôle et de leurs outils**

Selon Burlaud (2000), l'introduction d'outils de contrôle répondrait à un besoin d'instrumentalisation de l'organisation (construction d'une vision, définition d'objectifs et d'une stratégie, aide à la prise de

décision, etc.). De cette manière, l'outil de contrôle ne serait pas neutre, mais « *finalisé, relatif à une activité* » et n'existerait « *que par l'usage qui en est fait* » (De Vaujany, 2006, p.113). Il y a donc inévitablement un lien à faire entre l'outil et sa finalité.

Les fonctions attendues des outils de contrôle peuvent être multiples et de nombreuses études se sont penchées sur ce sujet. Parmi ces travaux, Burchell et al. (1980, p.15) attribuent quatre fonctions aux systèmes de contrôle et leurs outils : « *machine à réponse* », « *machine à apprendre* », « *machine à légitimer* » et « *machine politique* ». Les auteurs établissent ces quatre fonctions d'après le degré d'incertitude des objectifs fixés et des résultats attendus. Les systèmes de contrôle peuvent ainsi remplir des fonctions de nature instrumentale (machine à réponse et machine à apprendre), dans une quête de performance et d'efficacité, ou de nature politique (machine à légitimer et machine politique), dans une intention de légitimation (Amans et al., 2020).

Ces deux dernières fonctions (machine à légitimer et machine politique) posent les bases d'une approche plus critique. En effet, les outils ne seraient pas neutres, mais constitueraient des moyens d'influence (machine politique), permettant de valoriser un certain modèle. Comme le souligne également Boussard (2001), les outils de contrôle, et plus largement de gestion, représentent des cadres pour penser. À ce sujet, Boussard et Maugeri (2003, p.27) définissent ces outils comme des « *machines à fabriquer des interprétations* », structurant les relations entre les acteurs organisationnels (les outils pourraient être utilisés à des fins de rapports de pouvoir et de domination).

Au-delà d'une dualité entre les visions instrumentale et politique des systèmes de contrôle, de nouvelles recherches intègrent des approches à la fois instrumentales et légitimatrices (Amans et al., 2020). Des travaux mobilisant la théorie néo-institutionnelle, perçoivent l'adoption de ces systèmes comme une réponse à des attentes externes ou pour des raisons symboliques (Renaud, 2009), dans un souci de transparence et de rationalité. En effet, la mise en œuvre de systèmes de contrôle peut résulter d'un mécanisme « *isomorphique* », traduisant une homogénéisation des pratiques. DiMaggio et Powell (1983) identifient trois différents types d'adoption isomorphique des outils : coercitive (contraintes imposées), normative (en réponse à des normes), et mimétique (les organisations s'imitent les unes les autres, notamment en période d'incertitude).

De cette manière, l'adoption d'outils de contrôle correspondrait davantage à une injonction externe, qu'à un réel besoin de contrôle interne. La recherche de conformité vis-à-vis des autorités publiques et de l'environnement de l'organisation serait à l'origine de ce mécanisme d'homogénéisation progressif des habitudes organisationnelles.

S'appuyant en partie sur les travaux de Burchell et al. (1980), Chatelain-Ponroy et al. (2013) distinguent quatre fonctions que peuvent remplir les outils de mesure : un rôle diagnostique (évaluer les résultats et la performance), un rôle de légitimité (rendre compte à un échelon supérieur), un rôle de prise de décision (établir des priorités, définir une stratégie) et un rôle de contrôle interactif (permettre la réflexion, le dialogue et l'apprentissage). Les auteurs cherchent à qualifier les usages faits des outils de mesure, ainsi qu'à mettre en évidence les différences de perception qui peuvent exister entre les

diverses catégories d'acteurs universitaires. À ce sujet, Chatelain-Ponroy et al. (2013) soulignent une pluralité de perceptions et d'usages de ces outils, nous confortant dans notre entreprise d'analyse de l'appropriation des outils de contrôle au sein de l'organisation universitaire.

Bien que les travaux que nous venons de citer ne correspondent pas exactement à l'angle d'analyse retenu pour cette étude, ils n'en représentent pas moins une perspective intéressante, en nous permettant de qualifier l'utilisation faite des outils de contrôle ou plus largement de gestion (l'utilisation fait partie du processus de l'appropriation, comme nous le présentons dans la partie dédiée).

### **Conclusion de la section 1**

L'objectif de cette première section a été de présenter le contrôle et ses outils. La recherche en sciences de gestion et du management a fait évoluer de façon significative la notion de contrôle. Depuis la définition originelle d'Anthony (1965) – relativement fermée et mécaniste –, aux conceptualisations plus récentes de Simons (1995), Ferreira et Otley (2009) ou encore Malmi et Brown (2008), la vision du contrôle a été sensiblement élargie et la manière dont ses dispositifs interagissent, davantage discutée.

Ainsi, les cadres conceptuels du contrôle que nous avons exposés, constituent une littérature riche et gardent le débat académique ouvert (Tarafi, 2022). À la conception du contrôle « *as a system* », où les différents dispositifs opèrent sous une forme plutôt homogène, s'oppose une vision du contrôle « *as a package* », dans laquelle les mécanismes peuvent opérer de manière davantage désarticulée.

Ces deux visions nous offrent des perspectives complémentaires et nous permettent de comprendre quels sont les dimensions et enjeux actuels du contrôle. Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité dans une organisation pluraliste, où les finalités, temporalités et représentations sont *de facto* multiples. **Ainsi, pour cette étude, nous envisageons le contrôle au sens de Malmi et Brown (2008), à savoir des outils et dispositifs déployés de manière hétérogène. Cela se justifie par notre souhait d'étudier les outils de contrôle dans un environnement soumis à un déploiement d'outils déconnectés, comme cela est souvent le cas pour l'université (Boitier et al., 2015).**

## **2. Les difficultés dans le déploiement d'outils de contrôle dans le secteur public français et en particulier à l'université**

Dans le contexte de « *managérialisation* » de la sphère publique, et donc de l'université, l'adoption de nouvelles formes de contrôle et de mesure de la performance, s'est largement répandue dans de nombreuses organisations publiques (Townley et al., 2003). Ces transformations se sont accompagnées d'un accroissement considérable des outils de contrôle (De Vaujany, 2006), nous conduisant à nous interroger sur leur acceptation et leur utilisation par les acteurs concernés.

Ces questionnements se justifient d'autant plus, que la littérature scientifique fait état de nombreux cas de difficultés dans le déploiement de ces outils. Ainsi, l'objectif de cette section est de présenter différents types de difficultés rencontrés dans l'implémentation d'outils de contrôle, ou plus largement de gestion, au sein d'organisations publiques françaises (notamment à l'université). Dans cette section, nous pouvons également être amenés à faire référence à des travaux étrangers, qui entrent en écho avec nos propos et participent à les appuyer.

## **2.1. Les clivages internes autour de l'utilisation des outils**

La plus grande importance accordée aux outils de contrôle dans le pilotage des établissements publics (Ter Bogt et Scapens, 2012) s'est manifestée par de multiples vagues de réformes. Ces transformations ont mis en évidence un véritable « *paradoxe culturel* » (Giauque et Emery, 2005) entre les valeurs défendues par le service public « *lequel est supposé s'appuyer sur des principes éthiques, tels que la neutralité, la défense de l'intérêt général par rapport aux intérêts particuliers, l'équité ou la solidarité* » (Bartoli et al., 2011, p.630) et les valeurs d'efficacité et de performance, promues par les idées du NMP (Hood, 1991).

Ces transformations soulèvent la question de la transférabilité et de la pertinence de tels outils, pour ce qui relève de la sphère publique. De cette manière, le nouveau fonctionnement imposé aux organisations publiques françaises, dont l'université, peut susciter des interrogations et des tensions (Bartoli et al., 2011).

Dans un article de recherche traitant de l'adoption de la comptabilité de gestion à l'université, Bollecker (2016) souligne les intérêts divergents accordés à un outil de comptabilité de gestion à l'université. Alors que certains acteurs peuvent voir dans l'outil une aide à la répartition des moyens, d'autres acteurs apparaissent davantage réticents et appliquent une stratégie de protection des ressources. Ainsi, les résultats révèlent des clivages dans les représentations que se font les acteurs, de l'outil.

D'autres auteurs, tels que Fabre (2013), mettent également à jour des tensions entre les acteurs, autour de l'allocation des ressources. Conduisant aux mêmes conclusions (toutefois dans une université australienne), les travaux de Moll et Hoque (2011) montrent que les acteurs universitaires peuvent influencer fortement la légitimité des systèmes de contrôle. Par leur pratique régulière de cet outil, ils sont en effet susceptibles de l'utiliser de façon à faire avancer leur propre vision de ce qui est légitime.

Également de manière plus générale au cas français, Cooper et Hopper (2006) montrent que la comptabilité de gestion n'est ni neutre ni objective, mais négociée dans le cadre de rivalités interprofessionnelles, où les acteurs cherchent à se répartir le surplus de valeur. Les évolutions des systèmes de contrôle mis en place par les organismes ne se traduisent donc pas par une adoption mimétique et linéaire mais sont le fruit d'interactions complexes et processuelles dans lesquelles les conflits de logiques ont une large part (Ezzamel et al., 2012).

Ainsi que nous l'avons présenté dans le premier chapitre, l'université se caractérise par une multiplicité de logiques. L'introduction d'un nouveau principe gestionnaire dans cet environnement pluraliste, serait capable d'engendrer des clivages entre les acteurs universitaires, ces derniers réagissant différemment à l'implémentation de ces outils (Boitier et Rivière, 2016). Cette mobilisation hétérogène des outils, renforcerait la fragmentation organisationnelle potentiellement déjà existante, de même que les systèmes de contrôle ne seraient que partiellement mis en œuvre (Boitier et Rivière, 2016).

D'autres travaux, tels que ceux de Chatelain-Ponroy et al. (2013) ont également participé à mettre en évidence des différences de perception et d'usage de ces outils entre les différentes catégories d'acteurs universitaires. Toutefois, cette question du clivage au sein de la communauté universitaire, a été encore peu étudiée (Chatelain-Ponroy et al., 2013) et il semble y avoir un terrain de recherche possible par groupes professionnels (Bollecker, 2016).

Dans un registre quelque peu différent, les travaux de Detchessahar et Journé (2007) ont souligné le besoin de cohérence entre les outils de contrôle et le discours organisationnel, afin de garantir leur bonne implémentation. Les outils mis en place devraient ainsi présenter des rapports logiques avec les visions de l'organisation. Cependant, une vision unique et suivie de tous, relève d'un véritable défi pour une organisation hétérogène et pluraliste, telle que l'université, traversée de conceptions différentes, voire parfois opposées.

## **2.2. Le manque d'implication des acteurs concernés par les outils**

Une autre raison aux difficultés rencontrées dans l'implémentation d'outils de contrôle, ou plus largement de gestion, serait le manque d'implication des acteurs dans la construction de l'outil.

Drevet et Rocher (2010) présentent l'évolution d'un outil de gestion au sein d'une région française, de la volonté politique initiale, à son déploiement sur le terrain. L'étude montre que l'outil est abandonné par les individus qui en avaient pourtant initié la démarche. En effet, les transformations qu'aurait subies l'outil au cours de son implémentation, n'auraient pas permis de garder les acteurs « alignés ». Ce cas souligne la nécessaire implication des acteurs dans le processus de construction des outils, notamment dans le cadre d'une organisation publique, rassemblant une diversité de logiques.

À ce titre, Andonova (2004) souligne que les représentations de l'usager de l'outil ne sont pas forcément les mêmes que celles du concepteur de l'outil. Il peut alors y avoir un écart entre l'usage effectif de l'outil et celui initialement prescrit. De même que l'usage d'un outil peut différer d'un acteur à un autre, alors même que l'objectif derrière l'introduction de l'outil, peut être unique.

D'autres auteurs, qui n'ont pas spécifiquement travaillé sur le cas de l'université publique française, ont fait état de complications similaires dans l'implémentation d'outils de contrôle. Ainsi, Kaplan et Anderson (2007) soulignent que ces difficultés peuvent également être liées à un manque d'accès aux informations, autrement dit de transparence. À ce sujet, nous souhaitons mentionner que la transparence a fait l'objet d'une étude dans le contexte universitaire. Bollecker et Caron (2021) ont

souligné différentes caractéristiques associées à la transparence, dont celle « *capacitante* », indiquant la manière dont elle permettrait aux acteurs « *de mieux maîtriser leurs tâches* » (Bollecker et Caron, 2021, p.377). Cette étude constitue une piste de réflexion intéressante dans l'appréhension de la transparence en tant qu'élément impliquant les acteurs dans un processus de construction et d'implémentation d'un outil.

### **2.3. La difficulté des outils de contrôle à rendre compte de la complexité du réel**

D'autres recherches, telles que celles de Bessire et Fabre (2011), ont montré les limites de la gestion des activités universitaires par les outils de contrôle. Les deux auteurs soutiennent l'idée que l'évaluation des organismes publics devrait être posée en d'autres termes, davantage adaptés à la complexité de l'organisation universitaire. Les deux auteurs se questionnent sur la pertinence des indicateurs actuellement en place dans le service public. Bessire et Fabre (2011) démontrent que certaines activités – notamment la recherche – seraient difficilement compatibles avec un contrôle de type cybernétique. Les auteurs soulignent que le pilotage par les indicateurs ne ferait sens que « *lorsqu'il est possible de mesurer avec une certaine précision et une certaine complétude les extrants, que la relation entre intrants et extrants est connue et qu'enfin les objectifs sont simples.* » (Bessire et Fabre, 2011, pp.6-7). En effet, les activités de recherche correspondent difficilement aux conditions préalables à un contrôle cybernétique (objectifs pas toujours clairs et quantifiables, activités complexes, etc.).

De cette manière, les outils de contrôle n'auraient pas la capacité de rendre compte de la complexité du réel et le risque serait d'assister à une réduction arbitraire de l'hétérogénéité des objectifs, ce qui ne serait pas sans effets néfastes sur la recherche (Bessire et Fabre, 2011). À ce sujet, les deux auteurs prennent pour exemple le classement de Shanghai, qui en accordant de l'importance à certains critères, au détriment d'autres, ferait se détourner les acteurs de la recherche d'autres sujets, moins considérés.

Nous terminons de faire état de cas de difficultés dans le déploiement des outils de contrôle, en abordant les cas de détournement dont ces outils peuvent faire l'objet.

### **2.4. Les cas de détournement des outils de contrôle**

Dans un article paru en 2016, Bollecker souligne une réussite mitigée de l'implémentation d'un outil de calcul de coûts, au sein d'un établissement universitaire. L'étude démontre que l'outil n'est pas utilisé dans la totalité des fonctionnalités initialement prévues et son utilisation serait limitée à des fins de redevabilité vis-à-vis des institutions externes.

Bien que se concentrant uniquement sur les représentations des présidents d'universités, l'étude de Mériade (2017) identifie des écarts entre les buts déclarés de la mise en œuvre des outils de mesure de la performance et les pratiques réelles au sein de l'université. L'auteur dresse un bilan sur la manière dont ces écarts s'illustrent, afin de rendre les outils plus opérationnels ou adaptés à la logique

managériale. En premier lieu, l'auteur observe des simplifications des outils, autrement dit une réduction du nombre de critères retenus, soulignant que son analyse renforce la thèse des instruments « *déviants* » de gestion, comme Gomez et al. (2012) le soutiennent. Cette étude montre les divergences entre la mise en œuvre souhaitée et celle réelle des outils de contrôle de gestion au sein de l'université publique française.

Dans l'étude de l'usage d'un outil de gestion des risques au sein d'un hôpital public français, Martineau (2012) fait état de cas d'utilisation de l'outil, qui ne correspondent pas à l'usage initialement prévu. Face aux difficultés énoncées par les usagers, en termes de complexité, de manque d'efficacité ou de praticabilité de l'outil, Martineau (2012) identifie des « *usages-types* » différents de l'utilisation initialement prescrite, qu'il nomme « *déplacement* », « *adaptation* », « *détournement* » ou encore « *rejet* ».

Ces exemples nous amènent à préciser, que le déploiement de l'outil d'une manière différente de celle originellement prévue, ne s'entend pas nécessairement au sens négatif. Le détournement de l'outil peut être utile à l'organisation et donc se faire dans un sens positif (pas seulement au sens de Crozier et Friedberg, pour l'accapuration du pouvoir). À ce sujet, la littérature fait état de différents types de détournement des outils, tels que le découplage (conformité en apparence, mais sans réelle mise en œuvre de la logique, les pratiques relèvent d'une autre logique), le compromis (recherche d'équilibre entre différentes logiques, satisfaction des exigences minimales) ou encore le couplage sélectif (combinaison de pratiques empruntées aux différentes logiques impliquées dans le conflit) (Pache et Santos, 2013).

Ces cas d'adaptation de l'outil par l'utilisateur, nous invitent à ouvrir la voie à la question de l'appropriation, que nous développons dans la section suivante.

## **Conclusion de la section 2**

L'objectif de cette section a été de présenter les difficultés dont fait état la littérature en sciences de gestion et du management, autour de l'implémentation d'outils de contrôle, ou plus largement de gestion, dans les structures publiques.

Le déploiement de tels outils ne se ferait pas de manière monolithique et impacterait différemment les futurs utilisateurs (Chiapello et Gilbert, 2013). Cela semble être d'autant plus vrai dans les organisations à caractère pluraliste, où le pouvoir est diffus, les connaissances spécifiques et les objectifs nombreux, voire divergents (Abdallah, 2007).

Face au constat de ces difficultés, nous pouvons légitimement nous tourner vers la question de l'appropriation de ces outils.

### 3. Le concept d'appropriation et ses dimensions

Sous l'influence des méthodes de management inspirées du NMP, la question du déploiement d'outils de contrôle dans les organisations publiques, telles que l'université, se pose avec acuité. En effet, le fonctionnement et les finalités de ces organisations, diffèrent sensiblement des milieux dans lesquels émergerait le contrôle. Face à l'accroissement de ces outils (De Vaujany et Grimand, 2005), ainsi qu'aux difficultés dont fait état la littérature scientifique, un sujet reste ouvert, il s'agit de l'appropriation. Cette question est au centre de notre travail de recherche, dans l'étude des interactions entre les outils de contrôle et les acteurs universitaires.

Nous commençons cette section par définir ce qu'est l'appropriation, notamment par rapport à d'autres termes qui pourraient se rapprocher de cette notion. Nous en exposons ensuite les principales dimensions.

#### 3.1. Des concepts proches mais distincts de l'appropriation

La littérature scientifique en sciences de gestion et du management fait régulièrement état de cas de difficultés ou d'usage mitigé dans l'implémentation d'outils de contrôle, ce que Ologeanu-Taddei et al. (2015) appellent « *zone grise* », à mi-chemin entre la réussite et l'échec. Dans ce contexte, des chercheurs se sont penchés sur un certain nombre de notions, liant à la fois l'outil, l'utilisateur et l'organisation. Parmi celles-ci, nous pouvons citer « *la diffusion* », « *l'adoption* », « *l'usage* » ou encore « *l'assimilation* ».

Avant de définir ce qu'est « *l'appropriation* », nous souhaitons présenter ces notions parentes et préciser la manière dont elles se différencient de l'appropriation.

À propos de la « *diffusion* », Rogers (1995) la conçoit comme un processus communiquant une innovation parmi les individus d'une structure donnée. Cette notion – qui comprend l'adoption et la mise en œuvre de l'outil – relève davantage d'un choix stratégique, dépendant de l'organisation et moins de l'acteur.

En ce qui concerne « *l'adoption* », cette notion ne représenterait également qu'une des étapes de l'appropriation (Ologeanu-Taddei et al., 2015). Rogers (1995) soutient que l'adoption d'un nouvel outil, résulterait du décèlement d'un problème, pour lequel le nouvel outil apparaît alors comme une solution possible, mais négligerait les effets systémiques ou contextuels sur le comportement des individus. À l'instar de la diffusion, l'adoption ne prendrait pas en compte le devenir des outils, une fois ces derniers entre les mains des acteurs censés les utiliser. Cette perspective peut donc être limitante pour notre étude.

Concernant l'« *usage* », il s'agit d'un terme étroitement lié à l'appropriation, puisque faisant également partie de ce processus. Ainsi que le souligne Nieto (2009, p.89) : « *l'usage est le résultat du processus d'appropriation et il en est, dans une certaine mesure, la manifestation.* »



Le processus d'assimilation, caractérise quant à lui « *l'intégration d'une information et l'enrichissement des schémas de pensée, sans les remettre en cause.* » (Fillol, 2004, p.34). Ainsi, « *l'assimilation* » n'aurait pas la capacité à modifier l'usage initialement prescrit – ainsi que l'appropriation le permet – rendant cette perspective également limitante.

De manière générale, la littérature scientifique souligne que le public qui sera amené à travailler avec un nouvel outil, fait rarement l'objet d'études (Martineau, 2008). Celui-ci est souvent considéré comme « *passif* » par rapport à l'outil et son avis n'est pas toujours jugé nécessaire. Souvent l'outil est imposé de manière verticale, sans que les usagers ne soient véritablement impliqués dans le processus d'implémentation. Dans ce cas, certains auteurs parlent d'une « *utilisation subie* », que l'acteur ne considérera pas comme véritablement adaptée à sa fonction et pour laquelle il ne trouvera pas de grand intérêt. Il la verra davantage comme une contrainte externe et devra « *faire avec* », plutôt que « *faire sien* » (Ologeanu-Taddei et al., 2015). Il est ainsi légitime de se questionner sur le devenir de l'outil et de son utilisation, une fois entre les mains de l'acteur censé l'utiliser, d'autant que le choix de l'organisation d'adopter un outil, peut se heurter à des réticences, des résistances ou encore des détournements (Lemaire et Nobre, 2014).

En réponse aux obstacles que peut poser la seule perspective rationnelle de l'outil, des auteurs (De Vaujany et Grimand, 2005, De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006 ; Bédé et al., 2012) ont proposé des approches plus fines, en lien avec la complexité de la situation et des acteurs concernés, participant ainsi au développement de la notion d' « *appropriation* ». **Souhaitant donner la parole aux acteurs dans leur expérience des outils de contrôle, tout en conservant la complexité de l'environnement dans lequel ils évoluent, nous faisons le choix, pour cette étude, de nous intéresser à la question de l'appropriation.**

### **3.2. Définir ce qu'est l'appropriation**

Nous devons les premiers travaux sur l'appropriation aux auteurs Rice et Rogers (1980), qui ont cherché à comprendre la diffusion d'une innovation technologique au sein d'une organisation. Leur objectif était alors d'identifier les facteurs favorisant l'appropriation. Cette notion d'appropriation, qui était encore peu étudiée, est devenue l'objet de nombreux travaux de recherche (Grimand, 2006 ; De Vaujany, 2006 ; Bédé et al., 2012 ; Lemaire et Nobre, 2014).

Rabardel (1995, p.12), définit l'appropriation comme « *le processus par lequel le sujet reconstruit pour lui-même des schèmes d'utilisation d'un artefact au cours d'une activité significative pour lui.* » Cette définition sous-tend une adaptation de l'outil pour le rendre propre à un emploi ou une finalité spécifique (Grimand, 2012). L'utilisateur va adapter, transformer et reconstruire l'outil par l'utilisation qu'il en fait dans son travail et va « *le faire sien* » (Grimand, 2006). De Vaujany (2006) va jusqu'à utiliser l'image métaphorique d'une « *digestion* » de l'outil.

L'appropriation, qui suppose la construction de sens dans l'interaction entre l'acteur et l'outil, peut impliquer une modification de l'usage initial prévu et ainsi consister en la « *résistance* » ou le

« *détournement* » des outils (Lemaire et Nobre, 2014). De cette manière, il peut y avoir une modification de l'artefact et/ou du schème d'interprétation (Martineau, 2012). Ces modifications apportées à l'outil, représenteraient des preuves de son appropriation. De cette manière, l'appropriation engage « *un double mouvement de conformation et de subversion* » (Grimand, 2006, p.18). L'utilisateur adapte l'outil, aussi bien qu'il est adapté par ce dernier en retour, puisque l'utilisateur devient sujet à des modifications de connaissances et/ou de comportements, induites par l'utilisation de l'outil (Nieto, 2009).

À l'instar de Grimand (2006) et Hatchuel et Weil (1992), De Vaujany (2006) soutient que le concept d'appropriation ne peut pas être correctement appréhendé dans une perspective purement instrumentale et techno-centrée. Pour comprendre la dynamique de l'appropriation, De Vaujany (2006) propose plusieurs axes de réflexion.

Un premier axe souligne la nécessaire flexibilité instrumentale et interprétative de l'outil. En effet, une forme de création intervient dans le processus d'appropriation, ce que défend également Alter (2003), pour qui la valeur ne réside pas dans l'outil en lui-même, mais dans les capacités créatrices de l'individu, qui va apporter du sens à l'outil, au travers de son usage.

Dans cet esprit de créativité que nécessite l'appropriation, De Vaujany (2006, p.117) souligne que la flexibilité de l'outil « *paraît incontournable [...] En l'absence de cette vision des objets, outils, dispositifs et règles de gestion, l'appropriation perd sa raison d'être au profit de notions plus usuelles comme celles d'utilisation, d'usage ou bien d'acceptation.* » Pour qu'il y ait appropriation, l'utilisateur doit donc pouvoir laisser émerger sa créativité.

Dans une même logique, De Vaujany (2006) juge tout aussi important de savoir si les outils ont été adoptés d'une façon contrainte ou non, le choix de l'adoption faisant partie intégrante du processus d'appropriation. En effet, les outils peuvent être adoptés soit par mimétisme (effet de mode) soit par obligation (coercition). De cette manière, l'organisation pourrait également jouer un rôle dans l'appropriation des outils par les individus, faisant de l'appropriation une condition également organisationnelle. En l'absence d'un accompagnement au changement, l'appropriation peut être manquée, car l'implémentation des outils vécue comme « *subie* » (Ologeanu-Taddei et al., 2015, p.82). Notre travail de recherche s'intéressant à l'appropriation au niveau de l'individu, nous ne développons pas l'appropriation comme capacité organisationnelle.

Un second axe développé par De Vaujany (2006), suppose de dépasser la dichotomie entre conception et usage. L'auteur invite à considérer l'appropriation du point de vue des concepteurs (comme un processus à optimiser) et des utilisateurs (comme un apprentissage que l'individu va devoir effectuer pour rendre l'outil propre à un usage).<sup>32</sup> Dans cette mobilisation conjointe, De Vaujany (2006) propose trois perspectives – rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive – correspondant chacune à un statut particulier de l'outil et pouvant être rattachée au point de vue d'un acteur spécifique.

---

<sup>32</sup> Ce point fait particulièrement écho à certaines difficultés soulignées par la littérature, dans l'implémentation d'outils de contrôle et plus largement de gestion. En effet, le manque d'implication des acteurs amenés à utiliser l'outil, peut constituer un réel frein à l'implémentation ainsi qu'à l'appropriation de l'outil.

Enfin, un troisième axe présente le processus d'appropriation, au travers de différentes phases. Ce processus débiterait dès la conception de l'outil et son allusion au sein de l'organisation, lors d'une phase appelée « *pré-appropriation* ». Interviendrait ensuite la seconde étape, nommée « *appropriation originelle* », dans laquelle de nombreux processus socio-politiques ou psycho-cognitifs seraient activés (il s'agirait de la phase d'appropriation à proprement parler). Suivrait subséquemment, une période au cours de laquelle se succèderaient réinterprétations et réappropriations successives de l'outil, suivant les expériences et apprentissages qu'en ferait l'utilisateur. De cette manière, l'outil sera amené à évoluer de façon récurrente (De Vaujany, 2006).

Bien qu'une routine – ou certaine constance dans l'usage de l'outil, ne nécessitant alors plus de réflexion systématique – puisse apparaître, cette étape ne signifie pas la fin du processus d'appropriation (De Vaujany, 2006). L'introduction de nouveaux outils, l'arrivée de nouveaux acteurs ou encore les changements organisationnels, peuvent continuer à faire évoluer les outils et l'appropriation qui en est faite. Par conséquent, il existerait de multiples réappropriations possibles. De Vaujany (2006) souligne également que les différentes étapes du processus d'appropriation peuvent se superposer les unes aux autres. Elles ne sont pas nécessairement linéaires, ni successives.

Par ailleurs, l'appropriation est également pensée comme un processus itératif, possédant une dimension temporelle. Toutefois, pour ce travail de recherche, nous nous intéressons à l'appropriation des outils de contrôle à un instant T (nous détaillerons ce point ultérieurement).

Dans la prochaine sous-section, nous présentons la notion de légitimité, développée par certains auteurs, dans la dynamique de l'appropriation.

### **3.3. L'appropriation par la légitimité de l'outil**

La littérature en sciences de gestion et du management, soutient qu'une appropriation réussie passe par sa légitimation en interne (Bédé et al., 2012). En retour, l'appropriation participerait également à la légitimité d'un dispositif, mettant en lumière un renforcement mutuel (Dekli, 2021). Cette légitimation reposerait sur « *un processus complexe de nature à la fois symbolique, cognitive, identitaire* » (Buisson, 2006, p.157). Ainsi, se pencher sur la question de la légitimité est également une manière de contribuer à l'approfondissement de l'étude de l'appropriation.

Suchman (1995, p.574) définit la légitimité comme : « *une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions.* » En s'appuyant sur les travaux de Laufer et Burlaud (1980), Buisson (2008, p.31) ajoute à propos de la légitimité, qu'elle représente le caractère de ce qui est fondé, lié à la loi, au droit ou encore de ce qui est considéré comme juste. Une observance lui est ainsi due.

La légitimité, qui se construit autour de l'outil, peut relever de trois ordres distincts : pragmatique, moral et cognitif (Suchman, 1995). Bien que les travaux de Suchman (1995) représentent une synthèse entre l'approche néo-institutionnelle (Buisson, 2006) et l'approche stratégique de la légitimité (Oliver, 1991),

et n'adoptent donc pas exactement le même positionnement de recherche que le nôtre, ils n'en constituent pas moins un enrichissement dans la compréhension de la dynamique de l'appropriation.

D'après Suchman (1995), la **légitimité pragmatique** repose sur les bénéfices, satisfaction et avantage que le public ciblé peut tirer de l'utilisation de l'outil. Il s'agit de la capacité de l'organisation à satisfaire les intérêts des différents acteurs sociaux (Bouquet, 2014). À noter qu'elle peut être obtenue par l'influence exercée sur les acteurs de l'organisation, mais également par le fait que les acteurs aient été ou non intégrés, dans la phase d'introduction de l'outil.

La **légitimité morale** ne représente pas d'intérêt immédiat pour l'acteur, mais s'intègre dans les valeurs. Il s'agit de la « *bonne chose à faire* ». Cette variable est d'autant plus importante, quand les résultats ne sont pas mesurables. Cette légitimité tend davantage à évaluer le bien-fondé et l'équité des outils vis-à-vis de l'ensemble des acteurs, en adéquation avec le système de valeurs de l'organisation.

Enfin, la **légitimité cognitive** est fondée sur la cohérence entre les comportements de l'organisation et les schémas de représentation assimilés par les acteurs de l'organisation. Elle est liée aux représentations symboliques, culturelles et cognitives de l'organisation, à l'origine des représentations des acteurs (Portal et Demaret, 2018). La légitimité cognitive représente l'acceptation d'un fait comme allant de soi (Debenedetti et Philippe, 2011). Bédé et al. (2012, p.89) complètent cette définition en précisant que « *cette acceptation sera d'autant plus grande que le fait ou l'information est institutionnalisé et connu.* »

Nous notons que Bédé et al. (2012) soulignent le caractère non-hermétique de ce que propose Suchman (1995), à savoir que ces différentes légitimités peuvent se mélanger.

### **3.4. Quatre regards sur la dynamique de l'appropriation**

Toujours dans un souci d'enrichir la compréhension de la dynamique d'appropriation, Grimand (2012) propose d'étudier la rencontre outil-acteur au travers de quatre regards, présentant un esprit de complémentarité (ces perspectives ne s'excluent donc pas).

La **perspective rationnelle ou instrumentale**, soutient que l'appropriation est un vecteur de rationalisation, favorisant performance et efficacité. L'outil représente un support de prise de décision et il a vocation à résoudre des problèmes, dans un souci de standardisation et de normalisation des comportements. L'outil tirerait sa force de sa vérité technique, autrement dit de sa capacité à mimer le réel.

La **perspective socio-politique** appréhende l'appropriation comme « *un enjeu dans la structuration des rapports sociaux* » (Grimand, 2012, p. 243). Cette perspective révèle les mécanismes politiques à l'œuvre dans l'appropriation d'un outil de contrôle, ou plus largement de gestion, par exemple à des fins personnelles. Sous cet angle, l'appropriation serait le résultat du jeu des acteurs.

La **perspective cognitive** considère l'outil comme un vecteur potentiel d'apprentissage ainsi qu'une source de réflexivité sur sa propre pratique. L'utilisateur va intégrer à sa manière l'outil dans la réalisation de ses tâches quotidiennes, mais l'outil sera également susceptible d'apporter d'autres interprétations possibles du réel et donc de modifier la dimension cognitive de l'utilisateur (Grimand, 2012). L'outil procède ainsi à la réduction de la complexité du réel (Berry, 1983). Dans l'exercice de réflexivité, l'outil peut être défini comme une sorte de prolongement des capacités cognitives humaines et permet d'accroître ces dernières.

Enfin, la **perspective symbolique** voit l'appropriation des outils de gestion comme un processus de construction de sens. Dans cette perspective, les outils constituent un support identitaire.

La présentation de ces quatre perspectives, nous permet d'enrichir notre regard sur la dynamique de l'appropriation, étoffant les différentes conceptions des outils de contrôle et plus largement gestion.

### **Conclusion de la section 3**

Les organisations publiques étant de plus en plus confrontées à l'introduction d'outils de contrôle, la question de l'appropriation de ces outils par les acteurs organisationnels, se pose avec acuité et de manière régulière (De Vaujany et Grimand, 2005). De plus en plus de travaux scientifiques (Lorino, 2002 ; De Vaujany et Grimand, 2005 ; Rabardel, 1995) proposent de dépasser la division conception-usage et de s'intéresser à la question du devenir de l'outil, une fois celui-ci entre les mains de son utilisateur.

Souhaitant rompre avec cette dichotomie (conception-usage), des chercheurs, tels que De Vaujany (2006), invitent à intégrer une perspective appropriative dans l'étude du devenir des outils. En effet, l'esprit de rationalité initialement attribué aux outils (Lorino, 2002) tend à laisser sa place à des angles analytiques davantage tournés vers les individus et leurs capacités réflexives (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012).

Nous tenons à souligner que certains des éléments théoriques exposés dans cette section, seront également mobilisés dans la partie méthodologique de notre recherche, notamment lorsque nous serons amenés à expliquer la manière dont nous avons identifié l'appropriation dans notre étude.

### **Conclusion du chapitre 2**

Nous avons commencé ce second chapitre en présentant le contrôle et ses outils. Nous avons exposé les différentes conceptions, dont fait état la littérature en sciences de gestion et du management, à ce sujet. Cette revue de la littérature, nous a permis de nous positionner pour cette recherche. Ainsi, nous avons fait le choix de retenir l'étude des outils de contrôle, comme des dispositifs implémentés de manière hétérogène, ainsi que Malmi et Brown (2018) l'encouragent. Cette position se justifie d'autant plus, que nos recherches se situent au sein de l'environnement universitaire, caractérisé par le déploiement d'outils déconnectés (Boitier et al., 2015).

Ainsi que de nombreux travaux en témoignent, l'utilisation d'outils de contrôle s'est largement développée au sein des organisations, offrant la promesse d'une plus grande efficacité dans leur pilotage (Biondi et al., 2008 ; Mazouz et al., 2012). Les structures publiques n'ont pas échappé à ce déploiement, soulevant la question de la transférabilité de telles pratiques dans des organisations, où les finalités et missions diffèrent sensiblement du milieu privé (Bartoli et al., 2011).

Cette interrogation se révèle d'autant plus pertinente, que le déploiement de ces outils resterait problématique, eu égard aux difficultés dont fait état la littérature, dans le cas des organisations publiques (Fabre, 2013 ; Bollecker, 2016 ; Boitier et Rivière, 2016). Parallèlement à ces recherches, des travaux se sont intéressés à la question de l'appropriation des outils de contrôle, et plus largement de gestion, offrant une plus grande visibilité aux utilisateurs et à leur perception et usages de ces objets (De Vaujany, 2006).

Face à l'introduction d'une nouvelle logique gestionnaire au sein de l'université publique française – matérialisée en partie par les outils de contrôle – et compte tenu des transformations, clivages et autres difficultés dont fait état la littérature à ce sujet, nous avons choisi, pour cette étude, de nous intéresser à l'appropriation des outils de contrôle par les acteurs universitaires.



## Chapitre 3. La problématique générale et le cadre théorique de la recherche

Dans ce chapitre, nous présentons notre problématique générale de recherche, ainsi que le cadre théorique que nous avons choisi de mobiliser pour y répondre. Il s'agit des *Économies de la Grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991), qui s'inscrit dans le courant de la sociologie pragmatique. Ce cadre théorique se révèle pertinent pour analyser le pluralisme présent au sein de l'université publique française et étudier la manière, dont l'introduction d'une nouvelle logique gestionnaire, vient bousculer cette pluralité de représentations.

La **section 1** présente notre problématique générale, en lien avec la littérature scientifique et les interrogations qui restent ouvertes. Nous exposons également des cadres théoriques alternatifs qui auraient pu être retenus pour ce travail. Bien que présentant des limites au regard de notre recherche, ces cadres présentent l'avantage d'offrir des visions complémentaires à notre sujet et spécifient les réflexions qui ont été les nôtres.

La **section 2** présente le cadre théorique des *Économies de la Grandeur*. Nous exposons dans quelle mesure ce cadre permet d'étudier le pluralisme universitaire, ainsi que les effets de la nouvelle logique gestionnaire sur cet environnement, notamment autour de la matérialité que représentent les outils de contrôle. Nous présentons également l'intérêt croissant que suscite ce cadre, en France comme à l'étranger.

Dans la **section 3**, nous traitons de la perception des outils de contrôle au travers de ce cadre théorique et des mondes qu'il présente.

Pour clore ce chapitre, la **section 4**, présente nos quatre questions de recherche, fruits du rapprochement entre notre problématique générale et la mobilisation des *Économies de la Grandeur*.

Pour rappel, nous employons l'acronyme « *EG* » pour mentionner les *Économies de la Grandeur*, afin de faciliter la lecture de ce travail.

### 1. La problématique générale et les cadres théoriques envisageables

Cette première section débute par la présentation de notre problématique générale de recherche. Nous exposons ensuite certains cadres théoriques, qui auraient pu être mobilisés pour cette étude, apportant des perspectives complémentaires à notre sujet. Nous expliquons les raisons pour lesquelles nous ne les avons finalement pas retenus.



## 1.1. Présentation de la problématique générale de la recherche

La revue de littérature que nous avons effectuée a mis en lumière les trois éléments au cœur de notre recherche : le pluralisme universitaire, la notion de contrôle et ses outils, ainsi que le principe d'appropriation.

Dans un premier temps, nous avons souligné la gestionnarisation croissante, dont fait l'objet la sphère publique (Djelic, 2004) et à laquelle l'université est également confrontée. Caractérisé par sa pluralité, ce type d'organisation est exposé à des défis de réconciliation entre ses missions de service public et la nouvelle logique comptable. Cette gestionnarisation de l'université transforme son fonctionnement, ajoutant de la complexité à un environnement qui l'est déjà par nature, du fait de la multiplicité de ses acteurs et de leur représentation de l'organisation (Boitier et Rivière, 2016).

La littérature scientifique souligne que ces nouvelles pratiques managériales se sont accompagnées d'un accroissement considérable d'outils de contrôle dans les organisations publiques (De Vaujany, 2006). Ce constat nous a amenés à définir la notion de contrôle et les outils qui l'accompagnent. Nous avons exposé notre positionnement à ce sujet, qui se veut dans la prolongation des travaux de Malmi et Brown (2008). Les deux auteurs proposent l'étude des outils comme un « *package* », ces derniers ne présentant pas nécessairement de liens logiques les uns avec les autres.

Les outils de contrôle – matérialisant cette nouvelle logique gestionnaire – soulèvent la question de leur transférabilité et peuvent être à l'origine de tensions entre les différentes rationalités présentes au sein des organisations publiques (Boitier et Rivière, 2016). En effet, la recherche fait état de cas de difficultés dans l'implémentation de tels outils (Fabre, 2013 ; Bollecker, 2016 ; Boitier et Rivière, 2016 ; Mériade, 2017).

Pour le moment, la littérature en sciences de gestion et du management ne fait pas état de consensus quant aux bénéfices de l'utilisation des outils de contrôle dans les organisations publiques (Adcroft et Willis, 2005 ; Bourne et al., 2014). Ainsi, l'utilisation de tels outils reste un sujet ouvert dans la recherche. Ce constat nous invite à nous tourner vers la question de l'appropriation de ces outils.

Les recherches sur l'appropriation mobilisent de nouveaux leviers dans la compréhension de l'implémentation d'outils de contrôle, et plus largement de gestion. Pour ces raisons, nous pensons que la question de l'appropriation mérite d'être enrichie, eu égard aux difficultés de mise en œuvre de ces outils dans les organisations publiques et notamment à l'université. Ainsi, notre problématique générale est la suivante :

***Au sein des universités publiques françaises marquées par le pluralisme, comment des acteurs s'approprient-ils les outils de contrôle ?***

Suite à l'introduction de notre problématique générale – et avant de présenter le cadre théorique effectivement mobilisé pour cette recherche –, nous souhaitons présenter des cadres théoriques, qu'il aurait également été envisageable de mobiliser pour cette étude.

En effet, au cours de notre travail de réflexion, nous avons évoqué la possibilité de cadres alternatifs, pouvant se présenter comme des angles d'analyse pertinents en contexte pluraliste. Ces travaux offrent pistes de compréhension et de réflexion complémentaires quant à l'analyse d'environnements complexes. Nous présentons ces travaux et exposons les raisons pour lesquelles nous ne les avons finalement pas retenus.

## 1.2. Les cadres théoriques envisageables

Parmi les cadres alternatifs possibles, nous avons évoqué la notion de « **culture** », notamment celle professionnelle. La culture caractériserait l'ensemble des manières de faire et de penser, propres à un ensemble d'individus (Desouches, 2014, p.53). La culture professionnelle se présenterait, quant à elle, comme une culture spécifique, acquise et développée dans un environnement professionnel.

Bien que l'approche par la « *culture* » aurait pu être retenue pour l'analyse du pluralisme universitaire – qui se caractérise notamment par une diversité de groupes professionnels –, les travaux de recherche actuels ne présentent pas cette approche comme étant la plus appropriée, à l'instar de ce que soulignent Chabanet et Cinalli (2021, p.46) : « *si la notion de culture semble aujourd'hui relativement désuète au sein de la communauté scientifique, y compris en anthropologie, c'est sans doute qu'elle contrevient à une pensée devenue largement dominante – dans l'espace public en général mais également chez les chercheurs – faisant du libre-arbitre de chacun la valeur cardinale de la vie en société.* »

En effet, le terme de « *culture* » semblerait plutôt restrictif et rigide, ôtant à l'individu une partie de ses capacités réflexives. Les approches sociologiques récentes illustrent ce changement de paradigme, en privilégiant l'analyse des interactions entre individus (Chabanet et Cinalli, 2021). Cela peut se révéler d'autant plus important dans l'étude de contextes pluralistes. En effet, dans ce type d'environnement, les individus sont amenés à mobiliser tour à tour différentes logiques ou valeurs, suivant les situations auxquelles ils sont confrontés. Ainsi, l'avènement de l'individu indépendant et réflexif (Kaufmann, 2001) amène la recherche à penser autrement.

Le second cadre théorique que nous aurions pu mobiliser, est celui de la **théorie néo-institutionnelle** (TNI). Il s'agit d'une théorie de l'environnement des organisations actuellement dominante (Greenwood et al., 2008). Selon cette théorie, les organisations seraient généralement caractérisées par une logique institutionnelle dominante, bien que plusieurs puissent coexister (Thornton et Ocasio, 1999). Dans ce dernier cas, des souhaits contradictoires peuvent être exprimés, aboutissant à des potentielles situations de conflits.

Bien que l'approche des logiques institutionnelles tende désormais à accorder une place à l'individu et à sa capacité réflexive, elle se retrouve confrontée à certaines limites. Il lui est reproché de ne pas se concentrer suffisamment sur la constitution des logiques à l'intérieur de l'organisation (McPherson et Sauder, 2013), ni sur la manière dont les individus les reproduisent et les transforment (Thornton et al., 2012) ou mettent en place des réponses face à des contradictions (Lok, 2010). Compte tenu de ce

penchant déterministe, nous n'avons pas retenu ce cadre. Nous souhaitons nous inscrire dans une démarche au plus proche des acteurs organisationnels. Par ailleurs, les recherches de Boitier et Rivière (2016) ont déjà participé à qualifier l'université au travers des logiques institutionnelles (cf. chapitre 1, section 4 et chapitre 5, section 3). Nous souhaitons dépasser ces travaux, en caractérisant le pluralisme universitaire au travers d'une maille plus fine.

Le troisième cadre théorique qui s'est présenté à nous, est celui de la **théorie de la proximité**. La particularité organisationnelle de l'université et les difficultés qu'elle peut connaître face aux récents changements, sont susceptibles de trouver des réponses dans la théorie de la proximité (Boschma, 2005). Ce cadre permet l'analyse des effets de la proximité sur les relations entre les individus, de même qu'il offre un champ d'étude élargi sur les pratiques de contrôle et l'environnement des acteurs. Cette théorie étudie aussi bien l'espace géographique que social, dans lesquels des individus peuvent se trouver plus ou moins proches. Cependant, eu égard à notre volonté de caractériser le pluralisme universitaire – au travers de mots, de valeurs, mais aussi d'objets (les outils de contrôle) –, la théorie de la proximité ne nous semble pas la plus adaptée pour cette étude.

Enfin, le quatrième cadre théorique envisageable pour cette recherche est celui de l'**acteur-réseau**. Cette théorie, également connue sous les noms de « *Actor-Network Theory* » (ANT) ou « *sociologie de la traduction* », est une approche sociologique développée dans les années 1980 par des chercheurs, tels que Akrich, Callon et Latour (2006). Cette approche offre, pour les sciences de gestion et du management, une vision renouvelée de l'organisation. Elle met l'accent sur les relations entre des entités de nature hétérogène, créant graduellement un réseau, à l'origine d'un nouveau groupe porteur de changements (Akrich et al., 2006). Cette théorie se concentre sur les phénomènes de réseaux, ainsi que sur la construction du savoir au sein des organisations. De cette manière, elle offre la possibilité d'étudier les innovations du point de vue relationnel.

Tandis que pour notre étude nous nous intéressons à des éléments statiques (nous établissons une « *photographie* » d'une situation à un moment donné), la sociologie de la traduction se présenterait davantage comme une approche processuelle, limitant de ce fait notre intérêt pour ce cadre.

### **Conclusion de la section 1**

Cette première section a présenté les principaux enjeux de notre recherche. Nous y avons également spécifié les réflexions que nous avons eues, quant au choix du cadre théorique à mobiliser pour cette étude. Nous avons énoncé les intérêts que pouvaient présenter ces cadres ainsi que les limites qui nous ont finalement conduits à ne pas les retenir. Nous poursuivons ce chapitre par la présentation des *EG*, qui constitue le cadre théorique sur lequel notre choix s'est porté pour cette recherche.

## **2. La présentation des Économies de la Grandeur de Boltanski et Thévenot (1991)**

De plus en plus de travaux mobilisent le cadre théorique des *EG*, notamment dans le cas de recherches portant sur des organisations marquées par le pluralisme (Amans et al., 2020 ; Annisette et Richardson, 2011 ; Chenhall et al., 2013). Ce cadre théorique s'inscrit dans le contexte de la sociologie pragmatique, qui sous-tend que la société ne constituerait pas un ensemble d'individus programmés par leur socialisation, ni régis par des règles et rôles imposés (Perrenoud, 1978).

Dans cette perspective, la recherche devrait davantage se concentrer sur la logique des « *systèmes d'action concrets* », faisant des stratégies individuelles le véritable sens au fonctionnement des organisations (Chabanet et Cinalli, 2021). En redonnant toute sa capacité réflexive à l'individu, les *EG* représentent un cadre pertinent pour l'analyse des relations interindividuelles, notamment au sein d'une organisation marquée par une pluralité de représentations.

### **2.1. L'essor de la sociologie pragmatique et l'idée de réflexivité des acteurs**

Le milieu des années 1980 voit naître, en France, un courant sociologique, remettant en question la doxa sociologique dominante de Bourdieu et le structuralisme (opposant le micro au macro) : la sociologie pragmatique. Cette forme de sociologie analyse les phénomènes dans leur observabilité concrète et ne retire pas aux acteurs leurs compétences critiques, donnant ainsi aux situations présentes un poids décisif (Barthe et al., 2013).

Il est toutefois à noter, que la *sociologie des épreuves* – autre nom donné à la sociologie pragmatique – n'occulte pas les phénomènes structurels et encore moins les faits macrosociologiques. Au contraire, elle offre une conception alternative autour de laquelle s'articule réalités situationnelles et structurelles : « *les sociologues pragmatistes ne postulent pas que les acteurs sont toujours pleinement conscients des raisons de ce qu'ils font et prêts, s'il le fallait, à les énoncer en toute clarté pour soi ou à autrui. Ils considèrent plutôt que le rapport réflexif, que les acteurs entretiennent avec leur agir ou avec celui des autres, doit s'envisager suivant des degrés.* » (Barthe et al., 2013, p.188). De cette manière, les situations ne seraient pas déterminées et l'originalité de cette approche serait de dépasser l'opposition habituelle entre l'individuel et le collectif, ainsi que d'analyser la formation des catégories, au lieu de les appréhender comme allant de soi (Nachi, 2006).

Les *EG* constituent une contribution riche et complexe. La présentation que nous en faisons dans ce travail de recherche, tenant compte de l'ensemble des exigences d'un travail doctoral, ne permet malheureusement pas d'en refléter toute la profondeur. Néanmoins, nous souhaitons en spécifier les points essentiels, afin de permettre la bonne compréhension de ce cadre.

Dans cet ouvrage, Boltanski, issu de la sociologie, et Thévenot, issu du champ de l'économie, proposent de dépasser l'opposition habituelle entre leurs deux disciplines respectives (la sociologie

faisant référence au collectif et à la conformité aux normes, et l'économie, faisant référence à l'individu, aux rapports de force et de pouvoir) et élaborent un cadre permettant d'étudier différentes logiques d'action.

Les deux auteurs construisent une approche tenant compte de l'aptitude des individus à s'adapter aux différentes situations de la vie sociale (Nachi, 2006) et proposent un modèle permettant d'analyser les raisonnements des acteurs, en situation. Au-delà d'une pluralité de principes de justice, cette approche met en avant les compétences cognitives et de jugement des acteurs. À ce propos, les deux auteurs écrivent : « *notre démarche tient compte de ce que les gens savent de leurs conduites et de ce qu'ils peuvent faire valoir pour la justifier. Elle respecte par là une caractéristique des personnes humaines qui est la faculté d'être raisonnable, d'avoir du jugement.* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.181).

Il est à noter que le cadre théorique des *EG* n'échappe pas à toute critique. Ce modèle est souvent considéré comme étant trop influencé par des facteurs extérieurs, détaché des questions sociologiques courantes, voire mêmes des phénomènes qu'il cherche à comprendre (Rougemont, 2017). Juhem (1994, p. 90) écrit à propos de cet ouvrage, que « *beaucoup de questions qu'il pose, ou des problèmes qu'il cherche à résoudre, sont induits par les modalités de sa construction.* » Ce cadre reste néanmoins pertinent pour notre analyse du pluralisme universitaire et des relations entre les acteurs.

### **2.1.1. La pluralité et la matérialité au cœur des tensions et des compromis**

Les *EG* traitent de la dynamique entre accords et désaccords, soulignant la manière dont il est possible de régler pacifiquement des tensions et d'arriver à des compromis. Ce cadre permet l'analyse des « *opérations critiques auxquelles se livrent les acteurs lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord sans recourir à la violence, et les opérations au moyen desquelles ils parviennent à construire, à manifester et à sceller des accords plus ou moins durables.* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.39).

Les auteurs prennent comme point de départ la philosophie politique. En s'appuyant sur des œuvres existantes (que nous nommerons en temps voulu dans la présentation des mondes), les auteurs élaborent « *un modèle d'ordre légitime, désigné comme modèle de cité, qui rend explicites les exigences que doit satisfaire un principe supérieur commun afin de soutenir des justifications* » (Ibid., p.86). De cette manière, six cités sont mises en évidence (que nous présentons ultérieurement), exprimant chacune une vision du bien commun (chaque cité représenterait une sorte de kit de justification).

Lorsque la cité est étayée d'une série d'êtres ou d'objets propres, Boltanski et Thévenot (1991) parlent de « *monde* ». Dans les mondes, les objets servent de points de repère permettant de discuter de la validité d'un argument et la justification ne se déroule jamais dans un contexte dénué de toute matérialité (les objets ne sont pas forcément des objets matériels ou physiques). **La place accordée à la matérialité par les *EG*, constitue un atout majeur dans l'analyse du pluralisme universitaire au travers des outils de contrôle.**

Les mondes constituent des registres de valeurs, sur lesquels les individus s'appuient pour justifier leurs actions et juger celles des autres individus. Ces différents mondes permettent également de reconnaître la nature d'une situation et de savoir sur quels principes se positionner pour résoudre un conflit. Ces mondes sont ceux de *l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand et industriel*, auxquels il faut ajouter le monde *par projets* (Boltanski et Chiapello, 1999) et le monde *vert* (Lafaye et Thévenot, 1993), développés ultérieurement.

Ainsi, les *EG* fondent la justice sur un système pluriel de valeurs, soulignant la complexité de la réalité sociale. La notion de pluralité est ainsi au cœur de l'ouvrage. Lorsqu'un désaccord est présent (deux mondes se confrontent), les individus se réfèrent à différents mondes pour justifier leurs actions.

### **2.1.2. La situation comme unité d'analyse**

Dans cet ouvrage, l'unité d'analyse n'est pas directement l'individu, mais la situation (qui rassemble des individus et des objets). Ces sont les situations qui permettent de décrire et de comprendre les principes en action. Ainsi, ce cadre théorique ne propose pas de catégoriser les individus, de même que les caractéristiques de chaque monde ne constituent pas des qualités intrinsèques aux individus. Ces caractéristiques servent d'appui et de liens en tant que mesure de la grandeur, notamment lorsqu'un désaccord est manifesté. **Ce point est essentiel pour la bonne compréhension du cadre théorique.**

Les auteurs justifient ainsi ce refus de catégoriser les individus et de les enfermer dans des mondes : « *Si les différentes personnes appartenaient à des mondes différents ou si aux différents mondes correspondaient des groupes différents, les gens seraient indifférents les uns aux autres [...] et alors ils ne formeraient pas une cité, ou bien ils ne parviendraient jamais à s'accorder sur le principe supérieur commun dont relève la situation, et chaque épreuve prendrait vite la tournure d'une épreuve sans issue. Il faut donc renoncer à associer les mondes à des groupes et ne les attacher qu'aux dispositifs d'objets qui qualifient les différentes situations dans lesquelles se déploient les activités des personnes lorsqu'elles mettent ces objets en valeur.* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.266).

Avant de présenter les mondes dans lesquels se réalisent les cités, nous souhaitons préciser le lexique spécifique de la grille d'analyse des mondes communs. Il s'agit de concepts-clés nécessaires à la bonne compréhension des éléments mobilisés dans la suite de cette recherche.

**Tableau 2 : La grille d'analyse des mondes communs d'après Boltanski et Thévenot (1991, pp.177-181)**

<b>Éléments de la grille d'analyse des mondes</b>	<b>Définitions des éléments</b>
<i>Le principe supérieur commun</i>	Principe de coordination, qui caractérise la cité, rapport sous lequel les êtres sont comparés. « <i>L'élaboration d'un principe supérieur commun à partir d'une nouvelle forme de lien social va toujours de pair avec la critique de liens construits conformément à d'autres principes.</i> » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.65).
<i>L'état de grand</i>	Définition des différents états de grandeur, propres à chaque monde. Ce sont les grands êtres, qui garantissent le principe supérieur commun. Ils servent de repère pour mesurer la grandeur et contribuent à la coordination des actions entre les individus (Ibid., pp.117-178). Le bien commun s'oppose à la jouissance égoïste, qui doit être sacrifiée pour accéder à un état de grandeur supérieur (Ibid., p.99).
<i>La dignité des personnes</i>	S'exprime « <i>dans une capacité commune à s'élever dans le bien commun</i> » (Ibid., p. 178). Dans chaque modèle, les individus partagent une même humanité.
<i>Le répertoire des sujets</i>	Désigne les sujets humains susceptibles d'être rencontrés dans le monde. Les individus sont le plus souvent désignés par leur état de grandeur (Ibid., p. 178).
<i>Le répertoire des objets et des dispositifs</i>	Désigne les objets ou dispositifs d'objets propres au monde en question. Ils contribuent à objectiver la grandeur des personnes du monde. Ces répertoires sont inégalement développés suivant les mondes (Ibid., p. 178).
<i>La formule d'investissement</i>	Il s'agit d'un élément central, qui garantit l'équilibre de la cité, « <i>puisque en liant l'accès à l'état de grand à un sacrifice, elle constitue une économie de grandeur dans laquelle les bienfaits se trouvent balancés par les charges.</i> » (Ibid., p. 179).
<i>Le rapport de grandeur</i>	« <i>Spécifie la relation d'ordre entre les états de grandeur en précisant la façon dont l'état de grand, parce qu'il contribue au bien commun, comprend l'état de petit.</i> » (Ibid., pp. 179-180).
<i>Les relations naturelles entre les êtres</i>	S'expriment par des verbes et elles doivent « <i>s'accorder aux grandeurs des sujets et objets qu'elles unissent selon les rapports d'équivalence et d'ordre que fonde la cité.</i> » (Ibid., p. 180).
<i>La figure harmonieuse de l'ordre naturel</i>	Est invoquée comme une réalité conforme au principe d'équité, où la distribution des états de grandeur est conforme à la formule d'investissement (Ibid., p. 180).
<i>L'épreuve modèle</i>	Aussi appelée « <i>grand moment</i> », il s'agit d'une situation préparée pour l'épreuve, dont l'issue est incertaine.

<p><i>Le mode d'expression du jugement</i></p>	<p>Marque la sanction de l'épreuve et il est exprimé de manière différente. « <i>Ce mode d'expression caractérise la forme de manifestation du principe supérieur commun</i> » (Ibid., p. 181).</p>
<p><i>La forme de l'évidence</i></p>	<p>Représente la modalité de connaissance propre à chaque monde (Ibid., p. 181).</p>
<p><i>L'état de petit et déchéance de la cité</i></p>	<p>Désignation de la petitesse, en opposition à l'état de grandeur, conduit les personnes au bord de l'humanité dans le monde considéré. L'état de petit est souvent moins clair que celui de grand. Il intervient lorsque les êtres sont en passe de se « <i>dénaturer</i> » (Ibid., p. 181).</p>

## 2.2. La présentation des mondes de Boltanski et Thévenot (1991)

### 2.2.1. Le monde de l'inspiration

Dans le monde inspiré, modélisé d'après *la Cité de Dieu* de Saint Augustin (354-430), l'état de grand est défini par la spontanéité, les émotions et les passions. Ainsi, sont mis en avant les êtres créatifs, les artistes ou encore les génies. Les êtres grands de ce monde, sont souvent ceux considérés comme petits dans les autres mondes, car faibles, pauvres et inutiles.

Dans ce monde, les formules d'investissement, les épreuves modèles ainsi que les objets et dispositifs, sont peu objectivables et relèvent davantage de l'intériorité de l'être. L'état de grand se caractérise par un esprit d'ouverture, d'accueil, de remise en question et d'inspiration. Ainsi, dans ce monde « *est écarté tout ce qui, dans d'autres mondes, soutient et équipe l'équivalence, comme les mesures, les règles, l'argent la hiérarchie, les lois, etc. [...] Dans ce monde, les personnes peuvent être plus ou moins grandes tant qu'elles sont toutes susceptibles de connaître le jaillissement de l'inspiration et d'accéder ainsi à la perfection et au bonheur.* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 200).

De cette manière, les notions d'incertitude et de remise en question sont grandes dans ce monde : « *Le chemin vers l'inspiration est "un chemin mal défini, plein de détours, fait de rencontres et de changements de direction", un chemin buissonnier, un chemin d'invention où vagabonder "hors des limites tracées" livré à l'aventure, "aux exaltantes promesses" [...].* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 204).

### 2.2.2. Le monde domestique

Pour modéliser le monde domestique, les auteurs reprennent les principes philosophiques de *la Politique* de Bossuet (1627-1704, texte publié pour la première fois en 1709). Le monde domestique possède la tradition, la famille et la hiérarchie, comme principes de fonctionnement. C'est par référence à ces principes qu'un ordre peut être établi entre les êtres. Le principe ordonnateur est la place que chacun occupe dans les relations de subordination (les êtres sont toujours définis par une relation de



subordination). Le monde domestique « *apparaît chaque fois que la recherche de ce qui est juste met l'accent sur les relations personnelles entre les gens.* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.206).

Dans ce monde, la grandeur tend à être attachée aux personnes, comme cela est le cas dans les titres héréditaires. L'état de grand est tenu par celui qui occupe un rang élevé ou possède un statut. Les grands êtres sont le père, les parents et ascendants, le roi, le patron, etc. Les individus sont grands, par les liens qui les unissent à plus grands qu'eux, et les grands se doivent de protéger les petits.

Les objets que l'on retrouve dans ce monde, ne sont pas considérés dans leur grandeur propre, mais sont ceux qui concourent à la distinction entre individus, tels que les titres, blasons, appareils, marques corporelles, vêtements, etc. (Boltanski et Thévenot, 1991, p.207). Les qualités liées à ce monde sont la permanence, l'habitude, la fidélité, l'exactitude, la loyauté, la bienséance. Les épreuves prennent la forme d'épreuve de confirmation.

### **2.2.3. Le monde de l'opinion**

Dans le monde de l'opinion, la célébrité fait la grandeur, puisque le principe ordonnateur est celui de l'opinion du public. Ce monde se base sur *le Léviathan* de Hobbes (1588-1679). Dans ce contexte, les individus peuvent « *poser un ordre sur les êtres et s'accorder dans un monde juste en tenant compte uniquement de l'opinion des autres* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.223). Les êtres grands sont ceux qui se distinguent, sont reconnus, célèbres ou encore visibles. Les individus sont mus par l'amour propre et le désir de reconnaissance. Être petit signifie être banal, ne pas avoir su se démarquer, ne pas avoir d'image. À cet égard, aucune qualité spécifique n'a lieu d'être, le principal élément étant la capacité des individus à séduire, mobiliser et persuader. Cette spécificité rend la grandeur fragile et critiquable.

Dans ce monde, le rapport de grandeur est « *une relation d'identification* » (Ibid., p.226), telle que le fan qui se reconnaît dans la vedette. Ainsi, les individus s'identifient à des objets qui ont eu du succès ou qui se démarquent, tels qu'un nom, une marque, ou encore un badge.

### **2.2.4. Le monde civique**

Dans ce monde, basé sur *le Contrat social* de Rousseau (1712-1778), ce ne sont pas « *les personnes humaines qui accèdent aux états de grandeur supérieurs, mais les personnes collectives qu'elles composent par leurs réunions* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.231). Ce monde connaît la prééminence du collectif, qui justifie les comportements des individus et leur donne du sens. Les grands êtres sont ainsi les masses et les collectifs (parti, fédération, comité) et l'accès à la grandeur n'est possible que par les intérêts collectifs, au détriment des intérêts individuels et immédiats. Les qualités reconnues sont la solidarité, la lutte, la capacité à dépasser les divisions, à rassembler et unifier : « *la grandeur civique dépend d'abord, en effet, de l'adhésion* » (Ibid., p.238). Les affiches, tracts, bulletins d'information permettent d'objectiver la grandeur dans ce monde. Le verdict se manifeste par l'expression de la volonté générale, qui s'exprime par la loi. Se retrouve en état de petit, tout ce qui sépare les individus.

### 2.2.5. Le monde marchand

Dans ce monde, les individus sont mus par leurs désirs : « *le monde marchand est peuplé d'individus, cherchant à satisfaire des désirs, tour à tour clients, concurrents, acheteurs ou vendeurs, entrant les uns avec les autres dans des relations d'hommes d'affaires.* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.247). *La Richesse des nations* et *la Théorie des sentiments moraux* d'Adam Smith (1723-1790) constituent les textes fondateurs de ce monde. Les objets désirables sont ceux de valeur et de luxe. De même que les êtres grands sont les riches, ceux qui savent tirer le meilleur profit des opportunités. Ce monde mobilise le vocabulaire de la réussite et de la compétition, de même que l'espace de ce monde est sans limite, ni temps, la circulation des personnes et des objets étant totalement libre. L'état de petit est lié à la notion d'échec et de faillite.

Bien que ce monde puisse sembler être dénué d'un intérêt commun, les individus, en suivant leurs intérêts propres, participent au bien collectif, où les désirs de chacun seront satisfaits (cela rejoint l'image de la main invisible développée par Adam Smith). L'intérêt des particuliers est ainsi mis en rapport avec l'intérêt de tous. Boltanski et Thévenot (1991) soutiennent l'idée que les principes du monde marchand seraient à la base du fonctionnement humain, soulignant « *une nature humaine particulièrement compatible aux principes marchands* » (Ibid., p.86) ou encore « *le goût naturel de l'homme pour tout ce qui le distingue des autres* » (Ibid., p.74).

### 2.2.6. Le monde industriel

Le monde industriel repose « *sur l'efficacité des êtres, leur performance, leur productivité, leur capacité à assurer une fonction normale, à répondre utilement aux besoins.* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.254). Le texte fondateur de ce monde est *Le Système industriel* de St-Simon (1760-1825). Est ainsi défini comme grand, ce qui est performant, fonctionnel et fiable ; et petit, ce qui est inefficace, improductif, inadapté. « *La mise en question de l'ordre industriel s'exprime dans une situation non optimale, comme lorsque l'on constate que la programmation de la production n'optimise pas les coûts [...] En conséquence, l'absence d'utilisation des potentiels humains disponibles est une grave atteinte à la dignité des gens* » (Ibid., p.255). Dans ce monde, les individus sont désignés par une qualification professionnelle. L'expert, le spécialiste, l'opérateur représentent les états de grandeur. Les objets du monde industriel permettent une action qui se présente comme une tâche de production.

À la suite des EG, Lafaye et Thévenot (1993) publient un texte dans lequel il est question d'une nouvelle cité, *le monde vert* (finalement abandonné). La dernière cité, construite en 1999 par Boltanski et Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, serait *le monde par projets*. Nous présentons ces deux mondes complémentaires à l'ouvrage initial des EG.

### 2.2.7. Le monde vert

Dans ce monde, le bien commun relèverait de l'écologie et de la nécessité de protéger la planète. Lafaye et Thévenot (1993) ont cependant renoncé à cette nouvelle cité, qui ne respecterait pas le principe de commune humanité des EG (l'invocation de la nature implique des éléments naturels, tels

que les animaux, et pas seulement des êtres humains). De même, cette cité se référerait aux générations à venir, mobilisant des voix qui ne peuvent pas pour le moment s'engager. Une troisième justification mobilisée pour renoncer à ce monde, est le fait que les arguments du monde vert, se retrouveraient déjà dans les mondes existants (Rougemont, 2017).

Ainsi, ce monde, du fait de sa transversalité, mais aussi de son aspect incontournable à l'ensemble des autres mondes (comment pouvons-nous continuer à vivre et invoquer des principes, si la planète ne nous offre plus les conditions nécessaires à la vie et à son épanouissement ?), ne peut être mobilisé de la même manière que les autres mondes. Nous souhaitons cependant lui donner une place, dans la continuité des engagements pris par l'université. Nous pensons notamment au discours de la ministre de l'enseignement supérieur, Frédérique Vidal, à la rentrée 2021<sup>33</sup>, qui invite l'université à s'emparer de la question environnementale, mais également au plan de sobriété énergétique, ainsi qu'aux travaux en sciences de gestion sur les enjeux environnementaux (Ory et Petitjean, 2014).

### **2.2.8. Le monde connexionniste (ou la cité par projets)**

Construit en 1999 par Boltanski et Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, le monde par projets devient la septième cité (le monde vert n'étant pas tout à fait considéré comme une cité pour les raisons exposées). Dans cette cité, qui se développe au sein d'un monde connexionniste, le terme qui illustre les relations, est celui de « réseau » (caractéristique d'une ère marquée par le développement des réseaux informatiques notamment). La cité par projets défendrait une organisation axée sur l'appartenance à des réseaux, ayant pour conséquence l'exclusion comme état de déchéance de la cité.

*« L'homme ou la femme de la cité par projets est adaptable, flexible, polyvalent, actif, autonome, capable de changement, bref il a toutes les qualités revendiquées par la critique artiste à partir de 68, qui s'avère donc a posteriori comme la meilleure alliée du capitalisme. C'est une vraie personne qui, loin de remplir mécaniquement son rôle, sait prendre ses distances, et rebondir. Mais la cité par projets est éprouvante car les projets sont de plus en plus courts, nombreux et changeants. »* (Querrien, 2004, p.255). Il ne faut pas confondre l'activité du monde industriel, qui est stable, avec l'activité du monde par projets, qui est par nature instable. Ainsi, est grande, la personne capable de pouvoir passer de projets en projets et de s'y impliquer pleinement. À contrario, est petit, celui qui ne peut s'engager, ou est incapable de changer de projet. Boltanski et Chiapello (1999) soutiennent l'idée que le monde par projets, caractéristique de l'idéologie néo-libérale, n'aurait plus grand-chose à voir avec la cité marchande basée sur les travaux de Smith. La dégradation actuelle de la situation économique et sociale, ainsi que la difficulté de proposer des voies alternatives, seraient à l'origine de cet ouvrage.

D'après les figures de critiques présentées dans les *EG*, nous avons établi ce tableau qui synthétise les tensions entre les mondes. Les mondes par projets et vert sont exclus de ce tableau, puisqu'ils ne

---

<sup>33</sup> Le discours de la ministre est consultable au lien suivant : <https://www.vie-publique.fr/discours/282177-frederique-vidal-30092021-annee-universitaire-enjeux-reformes> (page consultée le 08.05.2023)

figurent pas dans l'ouvrage initial (ils ont été ajoutés ultérieurement). Il en est de même pour le second tableau, qui présente la synthèse des figures de compromis entre les mondes.

**Tableau 3 :** Les figures de critiques entre les mondes (Boltanski et Thévenot, 1991, pp.291-334)

	Depuis le monde de l'inspiration	Depuis le monde domestique	Depuis le monde de l'opinion	Depuis le monde civique	Depuis le monde marchand	Depuis le monde industriel
Vers le monde de l'inspiration		Le caractère instable, le laisser-aller, le désordre, l'imprévisibilité des conduites	La fausse profondeur de l'opinion singulière qui serait aveugle à celle d'autrui	Le spontanéisme, l'attitude irresponsable	Le manque de distance et de contrôle émotionnel dans les affaires	Le gâchis de l'improvisation
Vers le monde domestique	Le frein de l'habitude, de la tradition, du stable, du figé, qui sont des obstacles à la créativité		La peur de la démagogie, la méfiance envers l'information arrivant par voie hiérarchique, le refus du paternalisme	Le refus du paternalisme, combattre les habitudes et le copinage	Se libérer des relations personnelles, des traditions, préjugés, dépasser les idées préconçues	L'ancien est dépassé, le traditionnel
Vers le monde de l'opinion	La vanité des apparences, l'inauthenticité du théâtre du monde	Le fait de se donner en spectacle, d'être indiscret, de vouloir se faire bien voir		L'opinion résultant de l'influence à laquelle des personnes peuvent être soumises	L'erreur de suivre la mode (désir mimétique) plutôt qu'un désir propre	Critique absente de l'ouvrage
Vers le monde civique	L'état inhumain, les rapports froids qui étouffent et contraignent	L'irresponsabilité liée à l'anonymat des personnes (en opposition à la responsabilité personnelle)	Critique absente de l'ouvrage		Le blocage de l'action collective (dans le monde marchand, l'action est une affaire privée)	L'inefficacité des procédures administratives, le coût d'une politique sociale
Vers le monde marchand	L'intérêt pour l'argent, les servitudes, la commercialisation de tout	La corruption des relations entre personnes, puisque idée que tout s'achète	La publicité intéressée, qui cherche uniquement à vendre	L'égoïsme des possédants, l'individualisme marchand		Les produits de luxe, chers et inutiles, ne satisfaisant pas les besoins utiles, le prix injustifié
Vers le monde industriel	La rigidité des routines, de l'habitude, de la stabilité, qui étouffent le jaillissement de l'inspiration	La mauvaise qualité des produits et services inadaptés, standards	Le spécialiste coupé de la masse de ceux qui cherchent à s'informer	La bureaucratisation, la routine, seul le fonctionnement collectif n'a de sens	La rigidité des outils et des méthodes, l'anonymat	

**Tableau 4** : Les figures de compromis entre les mondes (Boltanski et Thévenot, 1991, pp.357-407)

	<b>Monde de l'inspiration</b>	<b>Monde domestique</b>	<b>Monde de l'opinion</b>	<b>Monde civique</b>	<b>Monde marchand</b>	<b>Monde industriel</b>
<b>Monde domestique</b>	La relation initiatique de maître à disciple					
<b>Monde de l'opinion</b>	L'hystérie des fans, l'engouement des individus	Entretenir de bons contacts				
<b>Monde civique</b>	La défense passionnée, l'homme révolté, le geste de protestation, le génie collectif	La correction envers les fonctionnaires, le bon sens dans l'application des règlements	Toucher l'opinion publique, mettre son nom au service d'une cause, faire une campagne d'adhésion			
<b>Monde marchand</b>	Le marché créatif, faire une folie, le sublime n'a pas de prix	La confiance dans les affaires, le service sur mesure, la propriété aliénable	L'image de marque	Compromis absent de l'ouvrage		
<b>Monde industriel</b>	La passion du travail rigoureux, les techniques de créativité, l'inventeur	L'esprit et le savoir-faire maison, l'efficacité des bonnes habitudes, la compétence de l'homme de métier, la qualité traditionnelle, la responsabilité du chef	Les méthodes pour implanter une image, la mesure de l'opinion, une opinion objective	Le droit des travailleurs, des méthodes efficaces de mobilisation, l'accroissement de productivité des travailleurs motivés, le travail en groupe, la certification de la compétence, l'impératif de sécurité, l'efficacité du service public	Le produit vendable, la maîtrise de la demande, les méthodes pour faire des affaires, l'utilité entre désir et besoin	

### 2.3. Un cadre analytique qui suscite un intérêt croissant

Le cadre théorique des *EG* suscite un intérêt croissant dans la littérature scientifique, à en juger par le nombre de travaux, français, mais aussi étrangers, qui le mobilisent (Annisette et Richardson, 2011 ; Chenhall et al., 2013 ; Amans et al., 2020 ; Morinière, 2021).

Ce cadre a fait l'objet de plusieurs études (en sciences de gestion et du management, mais aussi dans des disciplines telles que l'économie, les ressources humaines ou encore le marketing) dans des contextes organisationnels marqués par différents principes d'action. L'idée serait de pouvoir appréhender des situations marquées par la pluralité et de comprendre la manière dont des dispositifs matériels participeraient à des processus de coordination au sein de cette pluralité (Daudigeos et Valiorgue, 2018).

La possibilité d'analyser des rationalités multiples, ainsi que la place accordée à la matérialité, font des *EG* un prisme analytique particulièrement intéressant pour l'analyse des accords et des désaccords dans les environnements complexes. Les études que nous citons pour exemple, s'inscrivent dans l'analyse des outils de contrôle, et plus largement de gestion, en contexte pluraliste.

Du fait que les organisations artistiques doivent composer avec de multiples logiques – artistique, managériale et politique –, elles ont fait l'objet d'une recherche mobilisant ce cadre. Amans et al. (2020) ont étudié la manière dont un portefeuille d'outils de gestion pouvait être porteur de compromis au sein d'une scène nationale, caractérisée par une complexité institutionnelle forte. En mobilisant les *EG*, les auteurs ont pu mettre à jour des accords entre les logiques artistique et managériale, soulignant ainsi la manière dont une pluralité de logiques pouvait coexister autour d'outils de gestion.

Plus récemment, ce cadre a également été mobilisé dans une thèse de doctorat sur l'hôpital public français (Morinière, 2021). L'auteure a étudié la manière dont l'utilisation de mesures de performance dans les hôpitaux pouvait faire émerger des tensions entre les acteurs hospitaliers (mobilisant à différents mondes), de même qu'ils pouvaient participer à des dynamiques de compromis entre ces mêmes acteurs.

En dehors du monde francophone, de nombreux travaux ont également mobilisé les *EG*. Une étude publiée au Royaume-Uni (Grattarola, 2021) souligne l'abondante littérature anglophone qui s'est développée autour des *EG*, notamment après que l'ouvrage ait été traduit en anglais en 2006. Cette littérature s'inscrit dans l'étude de problématiques liées à des cas de pluralisme, notamment lorsque l'exercice de la rationalité instrumentale se révèle limité et que les significations morales jouent un rôle de premier plan (Grattarola, 2021).

Des chercheurs britanniques et canadiens (Van Elk et al., 2021) ont étudié, au travers des *EG*, la manière dont l'adoption de pratiques gestionnaires pouvaient conduire à l'apparition de compromis, au sein d'un hôpital anglais.

Une étude australienne, *Risk as opportunity in schools : An economics of worth perspective* (Gong et al., 2022) examine les façons dont des chefs d'établissement scolaire façonnent des cultures de contrôle de gestion distinctes. En mobilisant les EG, les auteurs constatent que les individus s'appuient sur des perceptions plurielles du risque, apportant de cette manière des réponses innovantes.

Ainsi, de nombreux travaux, en France comme à l'étranger, contribuent à l'émergence de cette nouvelle littérature, basée sur la sociologie pragmatique des EG. La variété de visions que défend cet ouvrage, participe à cet intérêt croissant et nous conforte dans notre choix de le mobiliser pour notre étude. Nous souhaitons nous inscrire dans la continuité de cette littérature, en mobilisant pour la première fois le cadre théorique des EG à l'université publique française.

## **Conclusion de la section 2**

En rupture avec les approches sociologiques traditionnelles, les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) fonctionnent à la fois « *comme systèmes d'interprétation du monde, comme mode d'organisation des hommes et des choses, et comme support de remise en cause de ces ordonnancements* » (Juhem, 1994, p. 83). Ainsi, les EG permettent d'analyser la manière dont les individus, dans une situation donnée, argumentent autour de ce qu'ils considèrent comme juste.

En mobilisant cet ouvrage, qui, de plus, offre de l'espace à la matérialité, nous souhaitons questionner la place des outils de contrôle au sein du pluralisme universitaire. Notre étude s'intéresse ainsi à l'influence des mondes sur l'appropriation de ces outils par les acteurs universitaires.

## **3. Le rôle des outils de contrôle suivant les mondes**

Dans cette troisième section, nous nous penchons sur le rôle attribué aux outils de contrôle dans les mondes de Boltanski et Thévenot (1991). Les outils de contrôle, au même titre que les objets de manière générale, jouent un rôle important dans les EG, puisqu'ils sont engagés dans les situations et participent à asseoir les arguments d'une justification. Ainsi, les objets participent à l'identification et à l'évaluation d'un état de grandeur.

Si les individus ne peuvent être associés à un monde en particulier, les objets, eux sont situés. Cela nous amène à nous questionner sur la façon dont les mondes considèrent les outils de contrôle et sur ce qu'ils leur concèdent comme actions. Si ces outils, dans leur logique d'évaluation et de contrôle, semblent principalement issus du monde industriel (Annisette et Richardson, 2011), ils n'en trouvent pas moins de nouvelles applications dans les autres mondes.

Avant de nous intéresser à l'appropriation des outils de contrôle dans les mondes, nous souhaitons caractériser la manière dont les différents mondes perçoivent ces outils. En effet, la pré-appropriation, phase initiale du processus d'appropriation, comporte plusieurs éléments, dont la perception de l'outil (De Vaujany, 2005). Pour effectuer cette caractérisation, nous nous appuyons sur la littérature



existante. Loin de représenter des objets neutres (Annisette et Richardson, 2011), nous abordons également la capacité des outils de contrôle à se retrouver aussi bien au cœur de tensions, que de compromis.

### 3.1. La perception des outils de contrôle dans les mondes

Le **monde de l'inspiration**, de par ses principes de création, de découverte, d'indépendance et de liberté, semble être défini par tout ce qui échappe à la mesure. Ce monde apparaît comme le moins enclin à l'utilisation d'outils de contrôle. Néanmoins, dans ce monde, les outils pourraient servir à la réflexion, la remise en question, ainsi qu'au dépassement de soi. Nous pouvons y voir les caractéristiques d'une « *machine à apprendre* » (Burchell et al., 1980), dans une perspective cognitive (Grimand, 2012).

Du fait de l'importance accordée aux relations humaines et aux jugements des pairs, les outils de contrôle occuperaient *a priori* une place limitée dans le **monde domestique**, sauf à considérer qu'ils constituent des dispositifs de légitimation du pouvoir et des décisions (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011). Ainsi, ces outils pourraient favoriser l'acceptation d'une autorité supérieure dans ce monde, jouant un rôle de renforcement de la structuration des rapports humains (Annisette et Richardson, 2011).

Le **monde de l'opinion**, dont le principe supérieur commun est celui de la renommée, fait la part belle aux objets permettant la visibilité. Les outils de contrôle peuvent y être perçus comme des éléments de promotion et de distinction (Annisette et al., 2017), justifiant d'une certaine attractivité.

Dans le **monde civique**, qui promeut les principes de collectivité, démocratie et équité, les outils de contrôle occuperaient une place prépondérante dans la mise en œuvre d'un contrôle réglementaire. Ces outils assureraient un rôle de « *machine à légitimer* » (Burchell et al., 1980), justifiant les actions entreprises et attestant de leur conformité auprès des autorités de tutelles. Ainsi, dans le monde civique, les outils de contrôle constitueraient des preuves de respect des normes, règles et autres procédures formelles (Annisette et al., 2017), dans la défense du bien commun.

À l'instar du monde civique, les outils de contrôle semblent également occuper une place centrale dans le **monde marchand**. Dans ce monde, qui se distingue par les notions de désirabilité et de rivalité, les outils de contrôle serviraient à mesurer le degré de compétitivité et de réussite, agissant comme des « *preuves* » de valeur marchande et permettant une hiérarchisation des éléments qui composent ce monde (Annisette et Richardson, 2011). Du fait des informations qu'ils permettent de produire, les outils de contrôle pourraient représenter un moyen d'accéder, voire de conserver des ressources stratégiques. Des travaux, tels que ceux de Fabre (2013) ou Bollecker (2016) ont justement mis à jour des tensions entre les acteurs universitaires autour des outils de gestion, pour l'allocation de ressources.

Si « *chaque nature a ses objets* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.59), les outils de contrôle semblent principalement issus du **monde industriel** (Annisette et Richardson, 2011), en raison de leurs capacités techniques et évaluatrices, qui correspondent à l'épreuve modèle du monde industriel (le test, l'évaluation). Dans ce monde, qui se définit essentiellement par les notions de maîtrise, d'efficacité ou encore de rationalité, nous pouvons considérer les outils de contrôle comme des « *machines à réponses* » (Burchell et al., 1980), cherchant l'amélioration des résultats et de la performance.

Le **monde par projets** est caractérisé par le développement des réseaux et la capacité des individus à s'investir dans de nombreux projets. Étant donné ces éléments, et bien que nous manquions de références dans la littérature scientifique à ce sujet, les outils de contrôle sembleraient valorisés pour leur dimension instrumentale et rationnelle. Ils constitueraient des « *machines à réponse* » (Burchell et al., 1980) et seraient disposés à superviser le bon déroulement des projets. Cela rejoint en partie la vision du monde industriel au sujet de ces outils et soulignerait l'aspect transversal de ce monde.

Dans le **monde vert**, où prime la protection de la planète et de ses ressources, les outils sembleraient surtout présents pour promouvoir des considérations écologiques. Bien que nous manquions également de références pour qualifier les outils dans ce monde, nous les percevons comme des « *machines à légitimer* » (Burchell et al., 1980), en tant que moyens de défense de l'environnement. Néanmoins, ils pourraient également être considérés comme des « *machines à réponse* » (Burchell et al., 1980), dans la quête d'une gestion raisonnée des ressources naturelles. Cette perspective rejoint également celle du monde industriel, et au même titre que pour le monde par projets, souligne la transversalité du monde vert.

Cette caractérisation du rôle des outils de contrôle dans les mondes, constitue une première démarche de justification, dans notre rapprochement entre les mondes et ces outils. Bien que les travaux que nous mobilisons pour effectuer cette caractérisation, traitent surtout de la perception des outils de contrôle au niveau organisationnel, ils n'en constituent pas moins un apport intéressant. Par ailleurs, ces études s'avèrent pertinentes pour étudier l'appropriation, puisque la représentation d'un outil constitue un élément de la pré-appropriation (De Vaujany, 2005).

Cependant, souhaitant positionner notre étude au niveau des acteurs – et non de l'organisation – et souhaitant comprendre la manière dont ceux-ci rendent les outils de contrôle « *propres* » à leurs visions de l'université, nous confirmons notre volonté de nous intéresser à l'appropriation.

### **3.2. Les outils de contrôle : des objets emprunts de plus subjectivité qu'il n'y paraît**

En sciences de gestion et du management, la complexité organisationnelle a fait l'objet de peu d'études sous l'angle de la matérialité (Amans et al., 2020). En en faisant une dimension centrale de leur ouvrage, Boltanski et Thévenot (1991) offrent aux objets une considération réelle, permettant ainsi de mieux comprendre la manière dont une pluralité de valeurs se matérialise. Selon les deux auteurs, les objets, au-delà de leurs propriétés techniques, confèreraient de la valeur aux choses et aux êtres. De

cette manière, les objets joueraient un rôle central, permettant l'action, mais également l'identification d'un ordre de grandeur, du fait de leur caractère moral.

D'autres travaux ont participé à mettre en évidence l'absence de neutralité et d'objectivité des outils du contrôle de gestion (Morales et Sponem, 2009 ; Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011), illustrant la manière dont ces systèmes sont porteurs de valeurs, qu'ils légitiment et soutiennent. Pour cette raison, De Vaujany (2006) souligne la nécessité de concevoir les outils au-delà de leur dimension purement instrumentale et technique.

Une grande partie de la légitimité acquise par le contrôle de gestion et ses outils, serait son caractère chiffré, garant de vérité et d'objectivité. En devenant un savoir légitime, le contrôle de gestion est aussi devenu un outil de légitimation (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011). Cependant, loin de constituer des objets purement objectifs, la littérature en sciences de gestion montre que les outils de contrôle sont considérés comme des pratiques situées, porteurs de sens et de valeurs (Annisette et Richardson, 2011) et représentant une certaine vision de l'organisation, dans laquelle ils s'inscrivent.

Les outils, donnant à voir un éventail large de valeurs, se pose la question de leur participation à la construction de la réalité. Les individus confèrent, par l'usage qu'ils en font, des fonctions et significations nouvelles à ces outils (les individus leur donnent du sens). Des études ont également montré que les objets seraient investis d'une perspective compréhensive plus importante en période de changement organisationnel (comme cela peut être le cas avec la managérialisation de l'université), renforçant un processus de construction de sens (Garreau et Mouricou, 2012). Les individus agiraient dans ces périodes, de façon plus consciente et moins automatique (Tahri et al., 2016).

Ainsi, les outils de contrôle ne sont pas appréhendés comme de purs moyens techniques supposément neutres, mais comme des outils socialement situés et ambigus (Annisette et Richardson, 2011). En effet, loin d'être des objets impartiaux, les outils de contrôle permettent l'évaluation et la quantification, selon des critères choisis.

De cette manière, les *EG* offrent la possibilité d'appréhender les outils de contrôle au-delà de l'impartialité qu'ils pourraient susciter à première vue. Les outils de contrôle, en tant qu'objets servant principalement aux épreuves du monde industriel (Annisette et Richardson, 2011), mais étendus à l'ensemble de l'organisation, imposent aux autres mondes de composer avec cette vision instrumentale. Il y aurait dans l'outil une « *pré-vision du monde* », qui fixerait ce à quoi doit servir l'outil et selon quelles modalités (Martineau, 2012, p.221).

Si certains mondes peuvent aisément trouver une résonance avec les outils de contrôle – dans la mesure où existe une certaine forme d'évaluation et de contrôle (marchand, civique, opinion) –, il n'en va pas forcément de même pour les mondes reposant sur d'autres critères de jugement, voire sur une absence de tout jugement (domestique, inspiré). Néanmoins, ces outils semblent s'inscrire dans différentes épreuves de grandeur, constituant ainsi des cadres d'observation des controverses dans lesquelles ils se retrouvent engagés (Annisette et Richardson, 2011). De cette manière, les outils sont

perçus comme des objets ambivalents, car mobilisables dans plusieurs mondes, mais socialement situés (Annisette et Richardson, 2011).

Le point nodal de notre analyse repose sur l'interaction entre les acteurs universitaires et les outils (le sens donné par ces acteurs aux outils dans l'appropriation qu'ils en font, ainsi que la manière dont ces outils peuvent se retrouver au centre d'accords et de désaccords).

### **3.3. Les outils de contrôle comme objets de tensions mais également de compromis**

La littérature scientifique, mettant en exergue le caractère ambivalents des outils de contrôle (et plus largement de gestion), situe ces outils au cœur de tensions et de compromis (Annisette et al., 2017).

La conception d'un outil de contrôle, en tant que système de mesure, pose forcément la question de ce qui est mesuré ou jugé digne de valeur. Certains acteurs peuvent estimer que des outils ne répondant pas à leurs critères, n'ont pas leur place dans l'organisation (Annisette et al., 2017). Le déploiement d'outils est donc enclin à soumettre les acteurs et leurs représentations de l'organisation au débat (Chenhall et al., 2017), provoquant d'éventuelles critiques ou disputes.

La transformation des modalités de pilotage et de financement, qui s'est notamment matérialisée par l'introduction d'outils de contrôle, semblent placer l'université sous la coupe d'ordres de grandeur concurrents, si ce n'est contradictoires. Ces éléments se confirment eu égard aux tensions dont fait état la littérature scientifique au sujet de l'introduction d'outils de contrôle, et plus largement de gestion, au sein de cette organisation (Fabre, 2013 ; Bollecker, 2016).<sup>34</sup>

Permettant de dépasser les tensions, le compromis présente la possibilité d'atteindre le bien commun, en articulant les valeurs de chaque monde. Boltanski et Thévenot (1991, p.338) notent que « *dans le compromis, les participants renoncent à clarifier le principe de leur accord, en s'attachant seulement à maintenir une disposition intentionnelle orientée vers le bien commun. Cet objectif est réalisé en recherchant l'intérêt général, c'est-à-dire non seulement l'intérêt des parties-prenants mais aussi l'intérêt de ceux qui ne sont pas directement touchés par l'accord.* » La justification, nécessaire dans une dispute, ne l'est pas complètement dans le compromis. À cet égard, le compromis resterait précaire.

Dans les compromis, les objets sont également amenés à jouer un rôle. S'ils ont la capacité à relever de différents mondes, ils représentent d'une certaine manière le ciment qui permet au compromis de tenir : « *une façon de durcir le compromis est de mettre au service du bien commun des objets composés d'éléments relevant de différents mondes et de les doter d'une identité propre.* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.339). Ainsi, un objet dont les qualités relèvent de plusieurs mondes, constitue un moyen de solidifier le compromis.

---

<sup>34</sup> Nous ne rentrons pas dans le détail des tensions ou difficultés qui peuvent se cristalliser autour des outils, puisque cela a déjà été présenté dans la section 2 du chapitre 2.

Les *EG* donnent en exemple, un compromis entre le monde civique, incarné par un service public, et le monde marchand, représenté par le besoin de compétitivité. La recherche d'un service public compétitif peut s'appuyer sur des êtres et des objets de compromis, permettant de dépasser les contradictions entre ces deux mondes : « *l'identité d' "usager" englobe la contradiction entre le "citoyen" et le "client" ; l'instrument qu'est la "boîte à idées", mise à disposition de l'usager, absorbe la tension entre un "cahier de revendications" et un "livre des réclamations".* » (Ibid. p.339). Nous pouvons souligner que cet exemple entre, dans une certaine mesure, en écho avec le cas de l'université publique française.

La construction d'un compromis par les outils reste néanmoins complexe. Boltanski et Thévenot (1991) soulignent qu'il ne s'agirait pas d'explicitier le contenu sur lequel porte le compromis. Au contraire, pour que celui-ci fonctionne, il doit reposer sur des silences et des ambiguïtés. Si son sujet est complètement dévoilé, le compromis risque de passer pour un accord, soupçonné de profiter à quelques-uns seulement (Huault et al., 2011). Si l'ambiguïté du compromis demeure, il sera davantage enclin à réunir des acteurs nombreux et variés (Stark, 2009).

À ce sujet, Jerman et al. (2020, p.73) écrivent « *l'ambiguïté des nombres est ainsi la meilleure garantie de leur acceptabilité, en permettant à des individus très différents de s'y retrouver, même si c'est pour des raisons contradictoires. Autrement dit, un voile doit en permanence demeurer sur la nature précise des techniques quantifiées pour les rendre largement acceptables.* »

Nous pouvons souligner deux perspectives parallèles, dont semble faire état la littérature. Alors que des auteurs soutiennent le maintien nécessaire d'une ambiguïté dans la construction du compromis (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Stark, 2009 ; Jerman et al., 2020), les tensions rapportées par la littérature, dans l'implémentation d'outils de contrôle, et plus largement de gestion, semblent liées à un manque de transparence et/ou d'implication des individus dans le processus (Drevet et Rocher, 2010). Cet aspect, qui ne rentre pas directement dans le champ de notre recherche, mériterait d'être développé et de faire l'objet de futurs travaux.

D'autres travaux ont contribué à souligner la capacité des outils (de contrôle et plus largement de gestion) à créer le compromis. En mobilisant le cadre théorique des *EG*, Amans et al. (2020) ont présenté la manière dont ces outils peuvent être le ciment nécessaire à la coexistence de différentes logiques au sein d'une scène nationale (logiques artistiques, managériale et politique). Les auteurs voient ainsi des compromis possibles entre les mondes inspiré, civique et marchand, lorsque les outils de gestion sont interconnectés au sein d'un « *portefeuille* », autrement dit, d'un ensemble d'outils. Cette approche appuie également notre volonté d'étudier les outils comme un ensemble, plutôt qu'individuellement. Dépassant les conflits qu'ils sont susceptibles de provoquer, les outils de contrôle (et plus largement de gestion) participeraient ainsi à la construction de sens au sein de l'organisation, en permettant « *de faire converger des logiques jusqu'ici imperméables les unes aux autres* » (Bessire et al. 2012, p.55).

### Conclusion de la section 3

Dans cette troisième section, nous avons exposé les différents rôles que la littérature scientifique attribue aux outils de contrôle (et plus largement de gestion), mettant en exergue le caractère ambivalent de ces outils (Annisette et Richardson, 2011). En effet, la littérature présente ces outils comme des objets cristallisant des tensions, mais également des compromis (Chenhall et al., 2013). Du fait qu'ils se situent au carrefour de plusieurs mondes, ces outils peuvent servir à défendre une pluralité de valeurs, permettant ainsi la coexistence de diverses logiques.

Cette approche par le « rôle » ou la « représentation » des outils de contrôle, constitue une première étape dans notre mobilisation de l'appropriation. En effet, pour De Vaujany (2005), la phase initiale du processus d'appropriation comporte plusieurs éléments, dont la représentation qu'a l'individu de l'outil.

## 4. La présentation et la justification des questions de recherche

Partant des observations que la littérature scientifique nous a permis d'effectuer sur le pluralisme universitaire (notamment l'introduction d'une nouvelle logique gestionnaire qui renforcerait la complexité de cet environnement), nous avons spécifié notre problématique générale de recherche, à savoir ***au sein des universités publiques françaises marquées par le pluralisme, comment des acteurs s'approprient-ils les outils de contrôle ?*** (Cf. chapitre 3, section 1).

Suite à la présentation du cadre théorique mobilisé pour répondre à cette problématique, nous souhaitons, dans cette dernière section, exposer et justifier nos quatre questions de recherche, fruits du rapprochement entre notre problématique générale et les *EG*.

### 4.1. Première question de recherche

Notre première question de recherche – ***(Q1) Quels sont les mondes présents à l'université publique française et quels acteurs les représentent ?*** – a pour objectif de caractériser le pluralisme universitaire au travers des mondes de Boltanski et Thévenot (1991).

L'université est une organisation complexe, marquée par un pluralisme institutionnel (Kraatz et Block, 2008) et habitée de deux groupes d'acteurs majeurs, les académiques et les administratifs. Chacun de ces groupes se référerait à différentes logiques (Boitier et Rivière, 2016). Compte tenu d'une grande diversité d'acteurs, nous pensons que l'analyse mériterait d'être élargie et à ce sujet, la littérature scientifique fait état d'un manque d'études sur les divergences relatives aux différents groupes d'acteurs universitaires (Chatelain-Ponroy et al., 2013).

Ainsi, notre première question de recherche se justifie par notre volonté d'enrichir la compréhension du pluralisme universitaire et de définir – au travers d'une maille plus fine, que ne l'ont fait d'autres

travaux jusqu'à présent (Boitier et Rivière, 2016) –, l'université publique française. Pour cela, nous nous intéressons aux principes présents au sein de l'université, que nous rattachons aux mondes.

Notre objectif est également de comprendre quels acteurs seraient susceptibles de s'illustrer dans les mondes. À ce sujet, Boltanski et Thévenot (1991, p. 100) écrivent : « *la cité s'identifie par l'état de grand et accéder à l'état de grand, c'est être identifié avec la cité.* » Ainsi, nous cherchons à identifier quels acteurs pourraient être « *grands* » dans chacun des mondes.

#### **4.2. Seconde question de recherche**

Notre seconde question de recherche – **(Q2) *Quelle est l'influence des mondes sur l'appropriation des outils de contrôle ?*** – tend à comprendre l'appropriation des outils de contrôle dans les mondes présents à l'université (éléments mis en lumière par la première question de recherche). Nous précisons que nous nous intéressons à l'appropriation<sup>35</sup> par le « *type* », et non par l'intensité ou le stade.

Face au rôle croissant des outils de contrôle (et plus largement de gestion) dans le pilotage de l'université, et compte tenu des difficultés dont fait état la littérature scientifique au sujet de leur implémentation (Bollecker, 2016 ; Boitier et Rivière, 2016 ; Drevet et al., 2012), la question de leur appropriation est devenue un enjeu majeur (De Vaujany, 2006). Dans ce contexte, il nous semble pertinent de nous positionner, non pas au niveau de l'organisation, mais de celui des individus concernés par l'utilisation de ces outils (notamment en leur donnant la parole). Cela justifie notre volonté de nous intéresser à l'appropriation.

Nous rappelons que l'appropriation représente « *un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective* » (Grimand, 2006, p.17). La littérature scientifique propose de nouveaux regards – rationnel, socio-politique, cognitif ou encore symbolique – pour penser la dynamique de l'appropriation (Grimand, 2012 ; De Vaujany, 2006). Nous souhaitons approfondir ces travaux, en affinant la compréhension de la légitimité dans l'appropriation.

Nous justifions cette démarche par le fait que « *l'appropriation est un processus cognitif qui peut passer par une construction de la légitimité de l'outil* » (Bédé et al., 2012, p.85). À ce sujet, des travaux établissent différents types de légitimité, à savoir pragmatique, moral ou encore cognitif (Suchman, 1995 ; Buisson, 2006 ; Bédé et al., 2012). Nous souhaitons proposer un panel plus large de légitimités, au travers des mondes.

---

<sup>35</sup> Nous spécifions notre grille d'évaluation de l'appropriation dans la partie dédiée à la méthodologie (chapitre 6, section 2).

#### 4.3. Troisième question de recherche

Notre troisième question de recherche – **(Q3) Quelles sont les tensions entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?** – a pour objectif de mettre en lumière les tensions pouvant résulter des différents types d'appropriation des outils de contrôle.

La littérature scientifique ne présente pas les outils de contrôle (et plus largement de gestion) comme de simples instruments techniques et assurément neutres. Au contraire, ils relèveraient de pratiques situées et ambiguës (Annisette et Richardson, 2011). Ainsi que le souligne Martineau (2012, p.216), « *tous les auteurs s'accordent à reconnaître que les acteurs n'utilisent pas de la même manière les outils qui leur sont proposés pour l'action.* »

Cette troisième question se justifie également par les cas de difficultés ou encore de tensions, dont fait état la littérature scientifique à propos de l'implémentation d'outils de contrôle (et de gestion) dans des organisations pluralistes, et plus particulièrement à l'université (Fabre, 2013 ; Bollecker, 2016 ; Boitier et Rivière, 2016 ; Mériade, 2017). Nous souhaitons approfondir la question de ces clivages, au travers du cadre théorique des *EG*, dans la prolongation d'autres travaux ayant mobilisé ce même cadre pour l'étude de désaccords (Annisette et Richardson, 2011 ; Chenhall et al., 2013 ; Amans et al., 2020 ; Morinière, 2021).

#### 4.4. Quatrième question de recherche

Enfin, notre quatrième et dernière question de recherche – **(Q4) Quels sont les compromis entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?** – tend à comprendre la manière dont les différents types d'appropriation des outils de contrôle peuvent se retrouver au cœur de compromis, dépassant ainsi les tensions qu'ils peuvent matérialiser. Notre objectif est de mettre en lumière la capacité qu'ont ces outils à permettre la coexistence de différentes valeurs au sein de l'organisation.

Notre ambition se justifie au regard des études soulignant la possibilité de compromis autour des outils de contrôle (et plus largement de gestion) dans les organisations pluralistes (Amans et al., 2020 ; Morinière, 2021). Nous souhaitons nous positionner dans la continuité de ces travaux.

Cependant, ne souhaitant pas nous limiter aux seuls outils de contrôle – ce qui offrirait une vision réductrice des tensions et des compromis –, nous assumons une analyse plus large des situations d'accord et de désaccord. En effet, ces outils sont rarement l'objet même de la tension ou du compromis et seraient davantage les objets permettant de les matérialiser ou de les cristalliser.

La figure ci-après illustre le raisonnement suivi dans la construction de nos questions de recherche. Cette logique est également celle utilisée dans la présentation de nos résultats (chapitres 7 et 8). Nous précisons toutefois qu'il ne s'agit pas d'une suite rigide et que dans le cadre de notre démarche



abductive, nous avons pu réaliser des allers-retours dans les analyses liées à ces quatre questions de recherche.

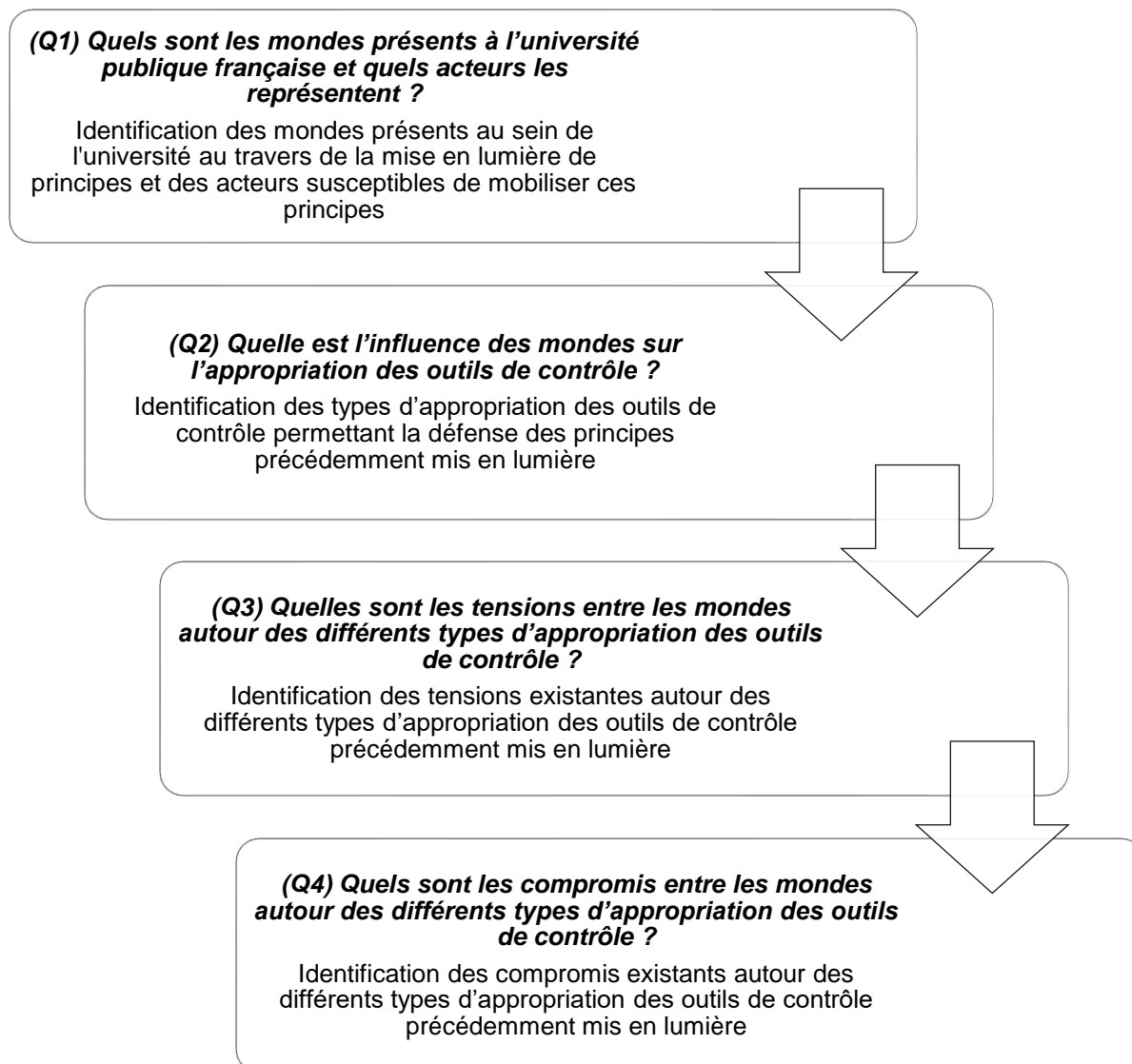


Figure 4 : Illustration de la logique suivie dans la construction des questions de recherche

#### Conclusion de la section 4

Cette dernière section de notre chapitre dédié à la problématique générale et au cadre théorique de la recherche, se conclut par la présentation et la justification de nos quatre questions de recherche. En nous appuyant sur la littérature scientifique et les questions qu'elle continue de soulever, nous avons spécifié et justifié les intérêts que représente notre étude.

### Conclusion du chapitre 3

Dans ce troisième chapitre, qui clôture la première partie de notre travail doctoral, nous avons présenté le cadre théorique mobilisé pour notre recherche empirique. Les *EG*, dont nous avons exposé les principales caractéristiques, nous semblent particulièrement appropriés pour cette étude, dans la mesure où cet ouvrage permet l'analyse de tensions et de compromis, entre des acteurs aux rationalités plurielles.

Face à l'introduction d'une nouvelle logique gestionnaire au sein de l'université – notamment matérialisée par les outils de contrôle –, le but de nos recherches est d'approfondir l'étude de l'appropriation de ces outils en contexte pluraliste, ainsi que la manière dont ils peuvent se retrouver au cœur de tensions, mais également de compromis.

En accordant une place importante à la matérialité (au-delà de la pluralité), les *EG* permettent de comprendre la manière dont des acteurs aux rationalités plurielles, s'approprient des outils de contrôle, leur donnant ainsi du sens et défendant une certaine vision de l'organisation.

Le regain d'intérêt dont fait preuve les *EG* dans la littérature scientifique, nous conforte dans notre volonté de les mobiliser. De plus, à notre connaissance, aucune recherche n'a mobilisé les *EG* dans le cadre de l'université publique française. Notre objectif est donc de contribuer à cette littérature, en lui apportant une étude empirique, réalisée au sein d'une organisation universitaire.

### Conclusion de la partie 1

Dans cette première partie de notre travail doctoral, nous avons exposé le contexte spécifique de notre étude. Nous avons présenté la manière dont l'introduction d'une nouvelle logique gestionnaire – matérialisée par les outils de contrôle – a redéfini le paysage de l'enseignement supérieur en France, bousculant les relations entre les acteurs universitaires, déjà caractérisés par une diversité de rationalités.

Bien que la littérature en sciences de gestion et du management souligne déjà la complexité liée à la présence de rationalités plurielles au sein de l'université (Larouche et al., 2012 ; Boitier et Rivière, 2016), aucune étude – à notre connaissance – ne s'est penchée sur l'appropriation des outils de contrôle, au sein de cette organisation.

Le premier chapitre a exposé la littérature existante sur l'université publique française et présenté les transformations que cette organisation connaît (Musselin, 2017), notamment avec l'introduction de mesures de la performance et les tensions que cela induit dans un environnement marqué par le pluralisme.

Le second chapitre a présenté la notion de contrôle et les outils qui en résultent. La littérature faisant état de cas de difficultés dans l'implémentation de tels outils dans le secteur public (Fabre, 2013 ;

Bollecker, 2016), nous avons choisi de nous intéresser à la notion d'appropriation. Cette notion nous semble permettre une entrée plus en détail dans l'étude des difficultés rencontrées avec les outils de contrôle, puisqu'elle donne à l'individu une place centrale (De Vaujany, 2006).

Nous avons clos cette première partie par la présentation du cadre théorique retenu. De cette manière, le troisième chapitre a exposé le concept des mondes, développé par Boltanski et Thévenot (1991) dans les *Économies de la Grandeur*. Nous avons spécifié la mesure dans laquelle ce cadre permet l'analyse de rationalités plurielles et la façon dont celles-ci se matérialisent au travers des objets.

Faisant déjà état d'un intérêt pour les EG, la littérature en sciences de gestion et du management a souligné la capacité des outils de contrôle (et plus largement de gestion) à être à la croisée de plusieurs mondes. En effet, des travaux ont souligné la possibilité pour ces outils de soutenir différentes visions d'une organisation et de matérialiser à la fois des accords et des désaccords (Morinière, 2021).

Cette première partie nous a conduits à exposer notre problématique générale et ses quatre questions de recherche, que nous rappelons ci-dessous :

***Au sein des universités publiques françaises marquées par le pluralisme, comment des acteurs s'approprient-ils les outils de contrôle ?***

***(Q1) Quels sont les mondes présents à l'université publique française et quels acteurs les représentent ?***

***(Q2) Quelle est l'influence des mondes sur l'appropriation des outils de contrôle ?***

***(Q3) Quelles sont les tensions entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?***

***(Q4) Quels sont les compromis entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?***

## **PARTIE 2. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET LA MISE EN PLACE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE**

Toute quête scientifique repose sur un certain cadre méthodologique (Allard-Poesi et Perret, 2014). Ce cadre constitue un ensemble normalisé de techniques, permettant la découverte de savoirs scientifiques valides, en fonction du sujet, de sa complexité et de l'objectif poursuivi par le chercheur. Par conséquent, le choix d'une méthodologie constitue un point crucial dans le travail de recherche.

La seconde partie de ce travail doctoral présente la méthodologie de la recherche, ainsi que la mise en place de l'étude empirique. Nous présentons les choix auxquels nous avons été confrontés et justifions ceux effectués, afin d'aboutir, dans la troisième et dernière partie de notre travail, à la mise en évidence et à la discussion des résultats obtenus par notre recherche.

Cette seconde partie se compose de 3 chapitres :

Le **chapitre 4**, *Le choix des cadres épistémologique et méthodologique de la recherche*, présente le concept d'épistémologie et ses principaux paradigmes. Nous y exposons les choix effectués pour cette recherche. De même, nous précisons et justifions l'approche méthodologique générale, retenue pour ce travail.

Le **chapitre 5**, *La présentation du cas sélectionné et la définition de l'échantillon : analyse des groupes d'acteurs de l'université*, présente le cheminement intellectuel parcouru en amont de notre étude empirique, afin de rendre compte de la diversité des acteurs universitaires et de définir notre échantillon de répondants.

Dans le **chapitre 6**, *La collecte et l'analyse des données*, nous exposons la manière dont nous avons collecté, codé et analysé nos données qui ont constitué notre matériau.



## Chapitre 4. Le choix des cadres épistémologique et méthodologique de la recherche

Chaque démarche de recherche scientifique reposant sur une certaine représentation du monde, il est nécessaire de comprendre les caractéristiques de la connaissance, afin d'introduire la plus grande rigueur possible dans l'acte de connaître (Allard-Poesi et Perret, 2014). Cette préoccupation est à l'origine de nombreuses réflexions philosophiques sur la manière d'appréhender les processus de production de la connaissance et d'en évaluer les limites, que nous nommons « *épistémologie* ».

L'épistémologie des sciences « *traite de la justification de nos théories scientifiques* » (Esfeld, 2006, p.10) et repose sur l'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967). La réflexion épistémologique invite ainsi le chercheur à pratiquer une recherche en toute conscience et cela, en exposant et justifiant les choix effectués.

L'objectif de notre présent travail de recherche est d'analyser et de comprendre l'appropriation des outils de contrôle par les acteurs universitaires, ainsi que de mettre en lumière la manière dont ces outils peuvent être au cœur de tensions et de compromis. Dans cette entreprise, il est nécessaire de nous questionner sur la nature des connaissances, que nos résultats sont amenés produire. Considérant que la constitution de connaissances valables relève d'un ensemble cohérent (Piaget, 1967), nous développons les différentes dimensions de cet ensemble dans chacune des sections de ce chapitre.

Dans la **section 1**, nous rappelons les trois principaux paradigmes épistémologiques retenus en sciences de gestion et du management, soulignant le renouveau épistémologique que connaissent ces sciences. Nous présentons et justifions la posture spécifique adoptée pour cette recherche.

La **section 2** s'intéresse au mode de raisonnement retenu pour ce travail ainsi qu'à la manière dont nous avons élaboré le canevas de notre recherche.

La **section 3** énonce le choix de la méthodologie générale retenue, à savoir une démarche qualitative par étude de cas unique (Yin, 2018). Nous en exposons les raisons, de même que nous en présentons les principaux risques et les moyens de les limiter.

### 1. Inscrire sa recherche dans un cadre épistémologique

Une des erreurs les plus courantes serait de réduire l'épistémologie à la méthodologie, alors qu'elle n'en représente qu'une partie : tandis que l'épistémologie tente de répondre à la question de la nature de la connaissance, la méthodologie s'intéresse à la manière dont celle-ci est élaborée et justifiée (Avenier et Gavard-Perret, 2018). Cette première section s'intéresse donc tout particulièrement à la question épistémologique, avant d'aborder la méthodologie dans la seconde section de ce chapitre.

L'épistémologie comprend diverses écoles de pensée et permet au chercheur de se positionner face à ces différentes conceptions du savoir. De cette manière, l'épistémologie définit un cadre de pratiques de recherche recevables, ainsi que des méthodes de justification des connaissances élaborées. Par conséquent, la réflexion épistémologique se révèle nécessaire à tout chercheur soucieux d'asseoir la validité de son travail (Perret et Séville, 2003). Par ailleurs, loin d'être un domaine figé, l'épistémologie constitue une réflexion active et permanente.

Avant de présenter le positionnement épistémologique que nous adoptons pour cette recherche, nous jugeons utile d'en présenter les principaux paradigmes ainsi que les questions qu'ils soulèvent. Nous abordons également les trois grands référentiels dans lesquels se positionnent les sciences de gestion et du management. Ces sciences ont souvent été qualifiées de « *discipline carrefour* », empruntant des méthodes de légitimation scientifique à d'autres disciplines, jugées plus anciennes (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.20).

### **1.1. Les fondements épistémologiques de la recherche et ses principaux courants**

L'épistémologie, du grec « *épistémê* », signifiant « *connaissance* », et « *lógos* », signifiant « *discours* », est une discipline philosophique spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance (Avenier et Gavard-Perret, 2018). Il s'agit d'une réflexion sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées (cette discipline étudie la manière dont nous connaissons).

La recherche, dans sa quête de constitution de connaissances valables, implique la référence à des conceptions du monde, embrassées par une communauté scientifique. On parle dans ce cas de « *paradigme épistémologique* ». Un paradigme épistémologique représente un ensemble de croyances et techniques partagées par une communauté (Kuhn, 1962). Le paradigme épistémologique dans lequel le chercheur s'inscrit, définit les pratiques de recherche acceptables, ainsi que les modes de justification des savoirs élaborés. Bien que les limites d'une opposition tranchée entre les principaux courants épistémologiques aient été soulignées dans la littérature scientifique (Dumez, 2010), le chercheur n'a d'autre choix que de s'inscrire dans un courant unique.

Allard-Poesi et Perret (2014, p.15) conviennent que la réflexion épistémologique peut se déployer sur quatre dimensions :

- « *Une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître ;*
- *Une dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite ;*
- *Une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ;*
- *Une dimension axiologique enfin, qui interroge les valeurs portées par la connaissance. »*

Différents paradigmes épistémologiques évoluent sur un continuum allant d'une conception objectiviste à une conception relativiste, et trois principaux courants sont communément établis : le positivisme, le

constructivisme et le courant interprétativiste (auquel s'ajoute le réalisme que nous développons ultérieurement).

Le **courant positiviste**, proposé par Comte, postule l'existence d'un réel qui possède une essence propre et qui est soumis à des lois universelles. Ce courant s'attache à découvrir et expliquer la vérité par le biais de moyens empiriques, quantifiables, mesurables et observables (Allard-Poesi et Perret, 2014). Il est associé à la déduction, qui teste et valide des hypothèses, dans une visée d'objectivité. Ce courant présente une conception homogène de la science (des lois universelles régiraient le monde), portée par l'exemple des sciences de la nature. Bien que le positivisme ait longtemps été la référence en philosophie des sciences, du fait de ses supposées neutralité et objectivité, celui-ci se retrouve aujourd'hui dépassé (Avenier et Gavard-Perret, 2018).

Le **courant constructiviste**, dont Piaget est considéré comme le père fondateur, tente de construire la réalité, en se fondant sur une inséparabilité du sujet et de l'objet qu'il cherche à étudier. De cette manière, la recherche n'est plus définie par son objet, mais par son projet (Le Moigne, 1995). Le constructivisme admet le fait que la connaissance de la réalité est une construction de l'esprit humain en interaction avec l'expérience du monde réel (David et al., 2000). Chaque humain fait ainsi l'expérience d'un réel et il serait désuet d'affirmer connaître un réel en soi.

Le **courant interprétativiste** tente de comprendre la réalité et d'interpréter le sens des comportements humains, en s'appuyant principalement sur des méthodologies compréhensives (Allard-Poesi et Perret, 2014). L'objectif est d'appréhender les intentions et motivations des acteurs, qui contribuent à l'élaboration de leur réalité (Schwandt, 1994). Les tenants de ce courant épistémologique estiment que la réalité est multiple et relative (Hudson et Ozanne, 1988). Ce qui est connaissable relève de l'expérience et de donc ce qui est vécu. Dans ce paradigme, il est essentiel de comprendre les raisons, les questions commencent ainsi généralement par des « *pourquoi ?* » et « *comment ?* » (Deetz, 1996).

Aujourd'hui, aucune épistémologie moderne ne soutient que la connaissance soit de la même nature que la réalité, pas même en sciences naturelles, faisant ainsi du positivisme, une conception dépassée. À des degrés différents, les paradigmes épistémologiques admettent l'idée que la connaissance est une construction ou représentation de la réalité (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.29).

Avenier et Gavard-Perret (2018) proposent une synthèse des principaux paradigmes épistémologiques, dans laquelle ils omettent volontairement le positivisme logique, celui-ci étant actuellement très peu mobilisé dans les recherches en sciences de gestion et du management.



**Tableau 5 : Synthèse comparative de cinq paradigmes épistémologiques (PE) principaux (Avenier et Gavard-Perret, 2018, pp. 18-19)**

	<i>P. E. réaliste scientifique</i>	<i>P. E. réaliste critique</i>	<i>P. E. constructiviste pragmatique</i>	<i>P. E. interprétativiste</i>	<i>P. E. constructiviste au sens de Guba et Lincoln</i>
<b>Hypothèses d'ordre ontologique</b>	Il existe un réel en soi (LE réel), indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.	Il existe un réel en soi, indépendant et antérieur à l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.	L'activité humaine est structurée. La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
<b>Hypothèses d'ordre épistémique</b>	LE réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure).	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs (MG) qui sont à l'origine des événements perçus.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
<b>But de la connaissance</b>	Connaître et expliquer des phénomènes observables (via éventuellement des concepts inobservables).	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation en contexte.	Construire l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié.
<b>Statut de la connaissance</b>	La connaissance correspond exactement au réel. Énoncés sous forme réfutable.	La connaissance des mécanismes générateurs tend à leur correspondre exactement.	Une interprétation plausible qui correspond à l'expérience humaine, active et est viable.	Une interprétation plausible qui correspond à l'expérience vécue.	Une interprétation plausible subjective.
<b>Modes de justification spécifiques</b>	Neutralité. Objectivité. Justification de la validité externe et de la validité interne. Tests statistiques d'hypothèses. Réplication.	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelle, pragmatique et transgressive.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité ( <i>trustworthiness</i> ) et authenticité. Pas de généralisation.

## **1.2. Une reconsidération du cadre épistémologique en sciences de gestion**

Les sciences de gestion et du management, discipline carrefour empruntant à d'autres sciences, sont communément mobilisés autour de trois principaux référentiels : celui des sciences de la nature, des sciences humaines et sociales, et des sciences de l'ingénieur.

### **1.2.1. Le référentiel des sciences de la nature**

Les sciences de la nature ont fréquemment été exposées comme porteuses d'une conception homogène de la science et ainsi jugées prédisposées à s'appliquer à l'ensemble des disciplines scientifiques (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.16). Ce référentiel affirme qu'une connaissance scientifique ne peut être vérifiée – et donc validée – qu'au travers du recours à « *des dispositifs méthodologiques marqués par la quantification, l'expérimentation et à la validation empirique des énoncés selon un principe hypothético-déductif.* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.16). Cette posture, historiquement portée par le positivisme, a connu par la suite de nombreuses évolutions.

Tandis qu'une partie des sciences de gestion, telle que la finance, peut se prêter assez aisément à la quantification, d'autres branches de cette discipline – notamment celles où la dimension humaine entre en jeu, comme cela est le cas dans notre démarche – apparaissent peu adaptées aux méthodes des sciences de la nature (Avenier et Gavard-Perret, 2018).

### **1.2.2. Le référentiel des sciences humaines et sociales**

Face à ce constat, s'est développé le modèle des « *sciences de l'artificiel* », qui propose un « *modèle général de science adapté à l'étude de phénomènes perçus comme partiellement façonnés par des intentions humaines* » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p.12). Le référentiel des sciences humaines et sociales se construit autour des courants constructiviste et interprétativiste, soulignant « *la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.17). De cette manière, la neutralité de la science est remise en question, soulevant au passage de nouvelles réflexions épistémologiques. Associer les sciences de gestion aux sciences sociales n'est pas neutre et présuppose une nature complexe et contextuelle des objets de recherche, ce qui n'est pas sans conséquence sur la méthodologie adoptée, ainsi que le statut et la valeur des connaissances produites (Allard-Poesi et Perret, 2014).

### **1.2.3. Le référentiel des sciences de l'ingénieur**

Du fait de l'importance donnée aux outils, technologies et dispositifs (Aggeri et Labatut, 2010) dans les sciences de gestion, certains chercheurs ont proposé de les rapprocher des sciences de l'ingénieur (Chanal et al., 2015). Dans ce contexte, l'objectif des recherches n'est plus de comprendre ou d'expliquer une réalité, mais véritablement de la concevoir et la construire. Partageant avec les sciences sociales, l'intentionnalité et la finalité de l'action comme points centraux, « *c'est ici celles du chercheur et du projet de connaissance qui sont au cœur de la réflexion épistémologique* » (Allard-

Poesi et Perret, 2014, p.18). La distinction entre savoir et action est remise en cause, de même que la relation entre sujet et objet. Les concepts de recherche-intervention ou de recherche-action<sup>36</sup> occupent une place importante dans ce référentiel (David et al., 2000), qui est associé au paradigme constructiviste.

De nombreux débats ont alimenté la réflexion épistémologique autour de ces trois principaux référentiels. Allard-Poesi et Perret (2014) soutiennent que la prise en compte de ces différents angles épistémologiques, offre une diversité d'approches des objets de recherche, de même qu'elle permet un enrichissement conceptuel, théorique et méthodologique du champ des sciences de gestion.

### **1.3. Le réalisme critique : un nouveau paradigme pour les sciences de gestion et du management**

Meissonier (2022) déplore qu'en sciences de gestion, les choix en matière de postures épistémologiques se limitent aux trois principaux courants, que sont le positivisme, le constructivisme et le paradigme interprétativiste. L'auteur invite le chercheur à s'intéresser à l'existence d'un paradigme alternatif, le réalisme critique, qui tend à dépasser certains clivages présents entre les courants principalement utilisés et à réintroduire des questionnements d'ordre ontologique.<sup>37</sup>

Le réalisme critique, développé par le britannique Roy Bhaskar (1978), reste relativement peu connu du monde universitaire français. Meissonier (2022) soutient que son introduction dans la sphère francophone pourrait changer la donne paradigmatique dans les sciences sociales et humaines.

Ce paradigme consiste en une interrogation sur la nature des objets (dimension ontologique). Bhaskar a introduit le réalisme critique comme une alternative philosophique au positivisme et à l'herméneutique dans les sciences sociales, et a ainsi créé une nouvelle école philosophique (Vandenberghe, 2015). Cette approche épistémologique est actuellement de plus en plus mobilisée, notamment dans les sciences de l'organisation.

Le réalisme, qui porte à la fois sur les dimensions ontologique et épistémologique, soutient que la connaissance porte sur des objets extérieurs et indépendants de la perception qu'en a le sujet qui les observe (d'où le terme de réalisme). La connaissance offre ainsi une représentation du monde, tel qu'il est, indépendamment de l'esprit. Dans ce paradigme, le réel existerait donc par lui-même (position ontologique partagée par le positivisme), mais la connaissance que nous pouvons en avoir ne serait qu'une représentation parmi d'autres. Le réalisme critique soutient également que le monde est en constante évolution et considère que la connaissance scientifique est socialement et historiquement construite (Meissonier, 2022).

---

<sup>36</sup> La recherche-intervention et la recherche-action sont deux approches inscrites dans le paradigme constructiviste. Le chercheur n'est plus un simple observateur, mais agit directement sur son terrain de recherche. La finalité est souvent double : résoudre certains problèmes concrets, en même temps que participer à l'élaboration de connaissance. Les chercheurs contribuent ainsi à la transformation de la réalité qu'ils étudient (Allard-Poesi et Perret, 2014).

<sup>37</sup> Si l'épistémologie se questionne sur la connaissance du monde, l'ontologie, elle, s'interroge sur la nature et la réalité du monde. Dans les sciences de gestion, qui étudient des faits humains, la nature de la réalité est une question particulièrement prégnante.

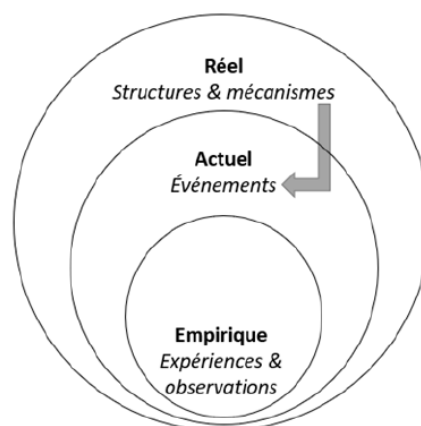
Le réalisme critique « se décline selon une ontologie réaliste, une épistémologie relativiste et un jugement rationnel et critique qui a pour dessein la transformation de mécanismes générateurs et (re)producteurs d'injustices sociales. » (Rapin et Gendron, 2022, p.69). De cette manière, le réel et la connaissance seraient différents, comme l'illustre Bhaskar (2008) au travers d'une stratification du réel en trois niveaux :

**Le réel** contient tout ce qui existe (les objets, les structures et les mécanismes), ce qui implique que ces éléments puissent interagir entre eux et produire des changements de manière imprévisible.

**L'actuel** relève du domaine des événements, ceux qui produisent (ou non), selon l'activation (ou non) de mécanismes, indépendamment du fait que les individus en aient conscience (Bhaskar, 2008).

**L'empirique** concerne tout ce qui est observable et ce dont les individus peuvent faire l'expérience. C'est le domaine des scientifiques, qui produisent des théories selon les événements perçus et en expliquent les mécanismes générateurs. Le monde réel peut être expliqué à la condition que l'on conçoive les mécanismes sous-jacents (Rapin et Gendron, 2022, p.70).

La figure ci-dessous présente cette stratification du réel en trois niveaux :



**Figure 5 :** Les trois domaines imbriqués du réalisme critique (figure adaptée de Bhaskar, 2008, dans Rapin et Gendron, 2022, p.70)

L'erreur, selon Bhaskar, serait de considérer ces trois niveaux comme un seul. Le chercheur peut observer le domaine empirique, mais ce qui relève de l'actuel et du réel ne peuvent pas forcément lui être connus (ce n'est pas toujours observable). Tandis que le courant positiviste tente d'expliquer des phénomènes au travers de lois universelles, le réalisme critique admet que toute observation est faillible. Ainsi, les théories ne sont pas fixes et peuvent évoluer, toute connaissance étant « relative aux observateurs, à leurs outils théoriques et méthodes, aux événements et au contexte socio-historique » (Rapin et Gendron, 2022, pp.70-71).

Cependant, toutes les présomptions ne se valent pas et la science doit permettre d'exercer un jugement rationnel et critique pour se libérer de contraintes sociales inutiles (Bhaskar, 2008). Rapin et Gendron

(2022, p.68) soutiennent ainsi que le réalisme critique «  *vise à produire une théorie explicative qui tend vers une réduction de mécanismes (re)producteurs d'injustices sociales.* » Par conséquent, la science consisterait en une pratique sociale empreinte de valeurs, dans une démarche sociocritique (Rapin et Gendron, 2022, p.71).

En effet, le terme «  *critique* » associé à celui de «  *réalisme* », sous-tend que la spécificité du monde social est d'être «  *structuré de manière duale par les rapports entre l'action humaine et les structures sociales. Ce faisant, les individus ont un pouvoir de transformation sur les structures sociales et ces dernières, lorsqu'elles se modifient, affectent à leur tour les pratiques humaines* » (Hédoïn, 2010, pp.105-106). Cette réflexivité entre l'action humaine et les structures sociales, réside dans la capacité critique des individus. Le réalisme critique permet une prise en considération des liens, entre structure sociale, culture et individus, soulignant ainsi la réflexivité des acteurs et leur pouvoir (Archer et Vandenberghe, 2019).

**Eu égard aux éléments cités, qui font entrer ce cadre épistémologique en écho avec le cadre théorique des EG (notamment dans la capacité réflexive attribuée aux individus), nous avons fait le choix d'adopter, pour cette recherche, un positionnement épistémologique réaliste critique.** Le réalisme critique tend à identifier des mécanismes générateurs à l'œuvre, afin d'expliquer et de comprendre des phénomènes observés (Avenier et Thomas, 2012). Dans cette quête, les démarches qualitatives et compréhensives sont privilégiées. Il s'agit de la posture que nous adoptons pour cette recherche et nous détaillons l'ensemble de ces éléments dans la partie méthodologique dédiée.

Le réalisme critique a été mobilisé dans de nombreuses disciplines sociales (Sayer, 2000), économiques (Miller et Tsang, 2011), infirmières (McEvoy et Richards, 2003) ou encore dans les sciences de gestion et du management (Verdier, 2022). Une démarche déjà expérimentée est habituellement moins difficile à mobiliser. De cette manière, ces travaux nous confortent dans notre choix.

L'objectif de notre étude est d'apprécier le sens donné à l'appropriation des outils de contrôle par les acteurs universitaires. L'influence des mondes sur l'appropriation des outils, est ce que nous cherchons à étudier et abstraire. L'explication scientifique reposerait sur l'étude des mécanismes générateurs, que représentent les mondes et qui seraient à l'origine des événements perçus, autrement dit de l'appropriation des outils de contrôle et de la manière dont ces différentes appropriations sont sources de tensions et de compromis au sein de l'organisation.

Le tableau ci-après présente la posture réaliste critique appliquée à notre recherche.

**Tableau 6** : Le paradigme épistémologique du réalisme critique appliqué à notre recherche (tableau inspiré des travaux de Rapin et Gendron, 2022 et de Verdier, 2022)

	Réel profond	→ Réel actuel	→ Réel empirique
Définition des domaines	Les structures et mécanismes en interaction, qui génèrent des événements imprévisibles dans l'actuel.	Les événements qui se produisent (ou non) de façon imprévisible, suivant l'activation (ou non) de mécanismes.	Ce qui est de l'ordre de l'expérience, du vécu, de l'observable.
Les domaines appliqués à notre recherche	Les mécanismes et structures matérielles et sociales du réel : la logique gestionnaire matérialisée par l'introduction d'outils de contrôle, les registres de valeurs que représentent les mondes.	L'appropriation actuelle des outils de contrôle par les acteurs universitaires (ou la non-appropriation de ces outils).	Les types d'appropriation des outils de contrôle, ainsi que les tensions et compromis observés.

Avant de présenter notre canevas de recherche ainsi que le mode de raisonnement choisi, nous souhaitons énoncer un dernier point de réflexion dans la construction de connaissances : la notion de performativité de la connaissance.

#### 1.4. Une analyse critique de la connaissance : la notion de performativité

Les nombreux débats autour de la question épistémologique en sciences de gestion et du management ont contribué à enrichir la réflexion autour des modes de recherche dans ce domaine scientifique. Une grande considération a été portée à la valeur de la connaissance, pouvant faire oublier la portée politique et éthique de telles activités (Dunne et al., 2008). Ainsi, le chercheur ne devrait pas sous-estimer les effets de la connaissance, autrement dit « *les valeurs* » qu'il soutient dans ses activités, au même titre que la valeur des savoirs qu'il apporte.

Dans cette analyse critique de la connaissance, deux conceptions s'opposent. D'une part, l'idée d'une autonomie totale de la science, portée par la vision réaliste et défendant l'objectivité et la scission entre faits et valeurs. Et d'autre part, la notion de « *performativité de la connaissance* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.41) défendue par certains travaux tournés vers le constructivisme et l'idée d'une science « *en société* » (Bonneuil et Joly, 2013).

La performativité de la connaissance peut s'appréhender comme une recherche de finalités instrumentales (augmentation des performances, recherche d'efficacité, etc.). La recherche scientifique serait ainsi détournée vers ses propres fins et les preuves de son efficacité, justifieraient son financement, sa validité et donc sa raison d'être, dans un système fermé et s'auto-renforçant (Lyotard, 1978, pp. 74-75).

La vision autonome de la science défend, quant à elle, l'idée d'une science « *régit par ses propres normes et ses propres lois de développement* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.42). La question des relations entre science et société se rapporte ainsi aux usages, bons ou mauvais, d'une science qui

est originellement neutre. Cette vision est cependant remise en question par l'idée que les choix scientifiques dépendraient des structures politiques et sociétales, plus ou moins ouvertes ou contraignantes (Bonneuil et Joly, 2013).

Ces différents travaux nous ont amenés à réfléchir à la portée de notre propre projet de recherche. Nous nous sommes interrogés sur les finalités de ce travail, les valeurs qu'il défend ainsi que sur ses éventuelles conséquences pour les acteurs universitaires. Notre volonté est, avant tout, de donner à voir la diversité de valeurs présentes au sein de l'université et d'y apporter des clés de compréhension supplémentaires, afin de préserver cette diversité, notamment face aux transformations et enjeux actuels. Nous précisons que la notion d'éthique de la recherche sera plus particulièrement abordée dans le chapitre 6, section 1.

### **Conclusion de la section 1**

Le questionnement épistémologique est un aspect essentiel de la recherche. Il s'agit d'une « *pensée vivante et en renouvellement, qui se nourrit des problèmes concrets que soulève la diversité des pratiques scientifiques contemporaines* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.21). La justification des connaissances produites constitue un élément incontournable, particulièrement dans les sciences humaines et sociales, où la complexité des « *objets* » étudiés nécessite une justification épistémologique plus soutenue (Giordano et Jolibert, 2018, p.59).

Ainsi, cette section nous a permis de nous interroger sur la nature de la réalité que nous cherchons à appréhender. De cette manière, nous avons exposé le positionnement épistémologique retenu pour cette recherche, celui du réalisme critique. Ce paradigme, qui se présente comme une alternative aux principaux courants épistémologiques, se révèle également être en cohérence avec le cadre théorique des *EG* (particulièrement dans la capacité réflexive accordée aux individus).

## **2. Le cadre méthodologique de la recherche**

En tant que volet de l'épistémologie, la méthodologie de la recherche constitue un point important dans le travail du chercheur. Plusieurs aspects méthodologiques participent à la validité du processus de recherche et des connaissances apportées. Parmi eux, la construction et le design de la recherche constituent des éléments centraux (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p.33), que nous détaillons dans cette section. Dans un second temps, nous spécifions et justifions notre choix pour une démarche qualitative avec étude de cas unique (Yin, 2018).

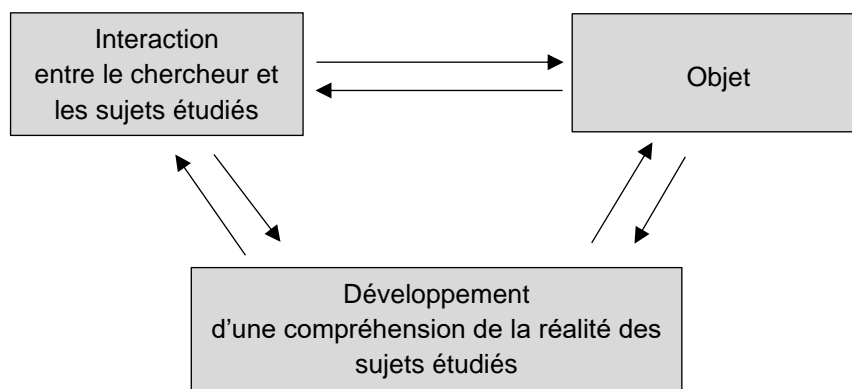
## 2.1. La construction de l'objet de recherche et le design de la recherche

### 2.1.1. La construction de l'objet de la recherche

Toute démarche de recherche se compose d'un certain nombre d'étapes, allant d'une première idée, à la soumission d'un document final (Giordano et Jolibert, 2018). L'objet de la recherche tient en général dans une question qui est « *qu'est-ce que je cherche ?* ». Il s'agit de la problématique, qui représente l'élément central autour duquel se structure le projet de recherche. La construction de l'objet de recherche représente un processus plus ou moins itératif, fait d'allers-retours entre la théorie et le terrain (Giordano et Jolibert, 2018, p.53). Sa construction s'articule autour d'objets théoriques, empiriques ou encore méthodologiques, permettant la découverte de nouveaux objets (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.52).

Dans notre cas, bien qu'un objet de recherche ait assez rapidement émergé (l'appropriation des outils de contrôle dans le milieu universitaire), la définition plus précise de notre problématique générale, a nécessité un certain temps de maturation et s'est affinée au gré de la revue de la littérature, de ses « *lacunes* », des possibilités matérielles et de terrain qui s'offraient à nous, ainsi que de notre « *entrée* » effective sur le terrain.

De cette manière, la problématique évolue au cours d'un processus de compréhension de la réalité (Lincoln et Guba, 1985). Les interactions avec l'objet de recherche et les acteurs étudiés, donnent au chercheur la capacité « *d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.57). Dès lors qu'une compréhension de la réalité est établie, les termes de l'objet peuvent véritablement être définis par le chercheur et les questions de recherche posées.



**Figure 6** : Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.57)

La difficulté dans la construction de l'objet de recherche, résiderait dans la capacité à le délimiter ou à le restreindre, évitant ainsi une approche trop « *touristique* » (Silverman, 2006). L'objectif est d'en dire beaucoup sur un petit sujet, plutôt que d'en dire peu sur beaucoup. L'investigation empirique et théorique s'en trouvera alors facilitée. À l'inverse, il faut aussi éviter de s'enfermer dans un objet restreint trop rapidement, afin de ne pas passer à côté d'opportunités de recherche et de ne pas perdre



de « *l'intelligence du contexte* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.69). Il s'agit donc de trouver un équilibre.

La construction de notre objet de recherche – autrement dit de la problématique, puisque dans les deux cas, il s'agit de la question à laquelle l'étude tente de répondre (Allard-Poesi et Maréchal, 2014) – a ainsi connu des phases de tâtonnement, d'allers-retours, de remises en question et d'affinage. Ayant déjà présenté la problématique générale de la recherche (cf. chapitre 3, section 1), nous ne nous attardons pas davantage sur ce sujet.

### **2.1.2. Le « design » ou « canevas » de la recherche**

Le design de la recherche constitue la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une étude. Ces éléments ou « *étapes* » ne sont ni arbitraires, ni totalement figés. Le design peut être amené à évoluer au fur et à mesure des opportunités et des difficultés rencontrées par le chercheur (Grunow, 1995). Néanmoins, il semblerait essentiel de s'interroger sur son élaboration, avant d'entamer le recueil des données, afin d'assurer un ensemble cohérent (Royer et Zarlowski, 2014).

Dans le cas de notre recherche, nous avons souhaité définir le design de l'étude, en amont du recueil du matériau. De cette manière, nous avons débuté ce travail par l'identification d'un thème de recherche, effectué la revue approfondie de la littérature et énoncé une première problématique de recherche, en amont de notre entrée sur le terrain.

Giordano et Jolibert (2018, p.55) notent également, que dans le cas d'une démarche qualitative, la phase de conception de la recherche comprend des itérations plus nombreuses (que dans le cas d'une démarche quantitative). Pour cette raison, les termes de « *design* » ou de « *canevas* » sont davantage employés que celui de « *plan* ». Dans cette démarche, l'objectif n'est pas de suivre un programme préétabli, mais de « *saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances* » (Girin, 1989, p.2).

Ainsi, conservant cette flexibilité, le design peut évoluer tout au long de la recherche, du moment qu'une certaine cohérence est gardée entre la problématique générale et la démarche retenue (Royer et Zarlowski, 2014).

Le tableau ci-après présente les principales étapes que nous avons suivies dans notre recherche. Bien qu'il s'agisse davantage d'un processus itératif que d'une suite chronologique, nous donnons quelques indications temporelles à ces différentes étapes.

**Tableau 7 : Les étapes détaillées de notre recherche (tableau inspiré de Giordano et Jolibert, 2018, p.54)**

	<i>Périodes</i>	<i>Étapes</i>	<i>Contenus</i>
1	Sept.2020- Déc.2020	Choix d'un thème et d'une question de départ	Définition d'un objet de recherche résultant d'un cheminement intellectuel, <i>qu'est-ce que je cherche ?</i>
2	Janv.2021- Fév. 2022	Revue de la littérature	Inventaire de ce qui est connu sur l'objet de recherche, synthèse des travaux existants
3	Sept.2021- Fév.2022	Problématisation	Définition d'une problématique (on pose la caméra) et des questions de recherche (à noter que les questions de recherche ont été davantage détaillées après le choix du cadre théorique)
4	Mars 2022- Juin 2022	Construction du cadre d'analyse	Précision des théories et concepts sur lesquels nous appuyons notre recherche. Choix d'un cadre théorique
5	Juill.2022- Oct./2022	Mise au point d'un canevas de recherche et choix du terrain	Choix des procédures utilisées pour collecter l'information recherchée, précision de la nature des informations à collecter et du mode de collecte (qualitatif/quantitatif, définition de l'échantillon, etc.)
6	Nov.2022- Mars 2023	Recueil des données empiriques	Collecte des données primaires (empiriques) auprès de l'échantillon sélectionné. Recueil également de données secondaires
7	Jan.2023- Mai 2023	Analyse des données	Réalisation des codages, traitement des données et analyses
8	Mai 2023- Juin 2023	Résultats et conclusions	Traitement des résultats, discussion au regard de la littérature existante
9	Juin 2023- Août 2023	Conséquences théoriques et pratiques des résultats obtenus	Confrontation des résultats obtenus au cadre théorique, présentation de l'utilité des résultats obtenus, proposition de pistes de futures recherches

Avant de nous intéresser au choix réalisé pour une étude qualitative, nous tenons à spécifier deux autres éléments centraux à la recherche : la voie de construction de connaissances et le mode de raisonnement adopté.

**La voie de construction de connaissances retenue pour cette recherche est l'exploration hybride**, qui consiste en un aller-retour entre les observations et les connaissances théoriques, ces dernières contribuant à donner du sens aux observations effectuées par le chercheur. C'est le choix effectué pour cette recherche, dans la mesure où nous mobilisons un cadre théorique déjà existant.

**Le mode de raisonnement adopté pour cette recherche est celui abductif**. Ne cherchant ni à formuler des hypothèses (méthode hypothético-déductive), ni à généraliser à partir d'observations spécifiques (raisonnement inductif), la méthode abductive nous paraît être la plus appropriée pour ce travail. Cette méthode consiste à combiner de l'expérience et de l'information, dans le but de percevoir la singularité d'une situation et d'émettre des causes probables à un fait observé.

Ce type de raisonnement se caractérise par une démarche itérative, faite d'allers-retours successifs entre l'empirique et le théorique, dans un esprit de complémentarité (Gavard-Perret et al., 2018). Catellin (2004, p.184) résume par ces mots la pertinence de la méthode abductive : « *se mettre en position d'étonnement, prêter attention aux écarts et à l'inattendu, changer d'horizon ou se réorienter pour accueillir le donné de l'expérience qui ne cadre pas avec nos attentes sont des comportements qui caractérisent les pratiques abductives. La pertinence de l'abduction est en quelque sorte son pouvoir de nous arracher aux évidences de notre horizon d'attente.* »

Nous tenons à préciser, que pour notre première question de recherche – **(Q1) Quels sont les mondes présents à l'université publique française et quels acteurs les représentent ?** –, nous nous sommes en partie appuyés sur un rapprochement entre les mondes et les logiques institutionnelles (Boitier et Rivière, 2016). La démarche entreprise pourrait laisser suggérer un raisonnement hypothético-déductif. **Toutefois, nous tenons davantage à présenter ce rapprochement comme une proposition théorique, permettant de justifier la pertinence du cadre théorique mobilisé pour cette recherche.** Avant d'appliquer les EG à l'université, nous avons souhaité nous assurer de la faisabilité d'une telle démarche. Il ne s'agit donc pas d'une démarche hypothético-déductive à proprement parler.

## **2.2. Le choix d'une étude qualitative ou « *compréhensive* »**

Dans une démarche scientifique, il est courant de distinguer le quantitatif du qualitatif. Tandis que la première approche démontre des faits en les quantifiant, la seconde approche cherche à comprendre et expliquer un phénomène, en exprimant les résultats par des mots, plutôt que par des chiffres (Bioy et al., 2021). Dans l'étude des comportements humains, Dumez (2016, p.13) soutient que la recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et étudie « *les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs* », autrement dit si elle s'intéresse au sens que les individus donnent à leurs actions. Cette approche s'opposerait à la recherche quantitative, privilégiant l'établissement de règles généralisables, basées sur l'observabilité et la prédiction (inspirée des sciences naturelles).

Les reproches de manque d'objectivité et de capacité empirique, adressés à l'encontre de la recherche qualitative, semblent ne pas tenir compte que toute recherche naît d'une décision humaine, autrement dit, d'une idée subjective. Les tenants du quantitatif déterminent également les conditions, variables et méthodes qu'ils jugent importantes, pouvant faire ainsi preuve d'une grande subjectivité (Drapeau, 2004).

À ce sujet, Drapeau (2004, p.125) souligne que l'avantage de la recherche qualitative « *est de reconnaître l'aspect subjectif comme faisant partie intégrante de la recherche. À mesure que la recherche progresse, l'idée d'origine est réadaptée à la réalité de l'objet d'étude et se précise, se définit et se solidifie, en s'appuyant sur la réalité évolutive de la problématique.* » Cette mise en perspective augmente la capacité du chercheur à décrire une réalité sociale complexe (Marshall et Rossman, 1989) et contribue à augmenter la validité interne des résultats (Baumard et Ibert, 2014, p.122).

Également au sujet du reproche de manque d'objectivité de la recherche qualitative, Miles et Huberman (2003, p.16) répondent « *que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits, mais aussi dans le monde réel et que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent y être découvertes* ». L'approche qualitative ne peut ainsi être réduite à un seul paradigme constructiviste (Baumard et Ibert, 2014, p.124).

Bien qu'il semble toujours exister une opposition entre qualitatif et quantitatif, des auteurs, tels que Becker (1998), parlent davantage d'un continuum allant du qualitatif « *absolu* » au quantitatif « *absolu* », que d'une véritable dichotomie. La recherche s'interroge sur le fait qu'il faille encore parler de recherche quantitative ou qualitative, la distinction étant équivoque et ambiguë (Silverman, 2006 ; Miles et Huberman, 2003). Drapeau (2004, p. 127) résume ainsi la manière dont diffèrent les méthodes de recherche quantitative et qualitative : « *les deux approches ne font que poser leurs questions à leur façon. Il est alors illusoire de vouloir les soumettre aux mêmes règles, aux mêmes critères de scientificité et au même langage.* » Le choix entre une approche qualitative et quantitative se trouve donc davantage influencé par l'orientation donnée à la recherche.

Dans un souci de cohérence avec les objectifs de notre recherche et le cadre théorique mobilisé, **nous faisons le choix d'adopter pour ce travail une démarche qualitative.** En effet, la méthodologie qualitative nous semble être la plus en accord avec la mobilisation des *EG*, qui ouvrent la voie à une démarche compréhensive. Une étude quantitative nous paraît trop restreinte et fermée pour cette étude et ne nous permettrait pas le recueil d'informations nouvelles.

Ce choix se fait également dans un souci de cohérence avec le paradigme épistémologique retenu, celui du réalisme critique. Ainsi que le soulignent Rapin et Gendron (2022, p.76) « *l'usage de méthodes qualitatives apparaît consubstantiel à la problématisation d'un objet de recherche, qui s'inscrit dans une approche réaliste critique.* » La place accordée à la réflexivité des acteurs dans les *EG* et dans le réalisme critique, nous conforte dans notre volonté de réaliser une étude compréhensive.

De plus, la recherche qualitative est considérée comme une démarche permettant d'étudier des phénomènes sociaux en profondeur (Singleton et al., 1999) et ses apports peuvent être de trois ordres : la mise en évidence de mécanismes, la construction de typologies et la redéfinition de concepts ou de théories existants. Selon Elster (1989), dans les sciences sociales, le mécanisme devrait être le concept de base et non la théorie. Il s'agit de reconstituer un lien entre les phénomènes observés et leurs causes possibles (Dumez, 2013). Cette posture, qui rejoint celle adoptée par le réalisme critique (la mise en lumière de mécanismes ou de relations causales), nous conforte dans notre démarche.

Par ailleurs, Essid et Berland (2010, p.7) soulignent que la recherche qualitative a la capacité de « *mettre au jour des caractéristiques spécifiques d'utilisation des outils de contrôle* », favorisant ainsi l'exploration de nouvelles idées et la compréhension d'un phénomène social dans son contexte. Cet argument – en opposition aux principales critiques qui voient dans l'approche qualitative un caractère peu généralisable – appuie que ce type de recherche tend avant tout à enrichir des théories encore peu exploitées (Yin, 2018).

Bien que la littérature attribue à la recherche qualitative de nombreux avantages, celle-ci n'est pas exempte de toute difficulté.

### **2.3. Les principales difficultés de l'approche qualitative et comment les limiter**

Dumez (2013) met en évidence trois risques épistémologiques liés à l'approche qualitative : les acteurs abstraits, la circularité et l'équifinalité. L'auteur présente également la manière dont il est possible de gérer ces risques

#### **2.3.1. Le risque des acteurs abstraits**

Le risque des acteurs abstraits serait de ne pas montrer d'acteurs concrets (agissant concrètement au travers de valeurs, intérêts, etc.). Afin de contourner ce risque, Dumez (2013) suggère de procéder à une description détaillée des acteurs, une recherche qualitative n'ayant de sens que si elle décrit et narre, afin de donner à voir des acteurs en action. Pour cela, Dumez (2013) préconise la détermination d'une unité d'analyse intermédiaire, à l'articulation entre la théorie et le terrain. Le niveau d'analyse doit permettre d'entrer dans le cas, tout en gardant le recul nécessaire. La détermination de cet échelon intermédiaire correspond aux trois questions sous-jacentes à « *qu'est-ce qu'un cas ?* », que nous développons ultérieurement dans cette section.

#### **2.3.2. Le risque de circularité**

Le risque de circularité consiste à ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie. Ce risque est particulièrement élevé dans la recherche qualitative, dont le matériau recueilli est riche et hétérogène (Yin, 2018). Pour contourner ce risque, la théorie doit orienter la recherche et ne pas être trop contraignante. De même, le matériau doit être traité de manière relativement indépendante de la théorie (Dumez, 2013). En particulier au moment du codage, certains auteurs préconisent une combinaison de codes tirés du matériau et de codes tirés de la théorie (Allard-Poesi, 2003 et 2011 ; Ayache et Dumez, 2011).

Afin d'éviter le risque de circularité, nous avons adopté une approche détachée du cadre théorique, en ayant recours à l'attention flottante. Ainsi, nous sommes restés ouverts à tous les types d'informations qui émergeaient de nos entretiens, cherchant surtout « *à mettre en évidence des faits surprenants et non des faits confirmant la théorie* » (Dumez, 2013, p.32). Néanmoins, nous ne pouvons pas affirmer l'absence de toute influence du cadre théorique dans notre analyse du matériau, celui-ci ayant été décidé avant le recueil des données.

#### **2.3.3. Le risque d'équifinalité**

« *Le risque lié à l'équifinalité est de ne donner qu'une seule explication de ce qui est observé alors que plusieurs autres sont possibles* » (Dumez, 2013, p.34). Un phénomène résulte rarement d'une seule explication et le risque de la recherche qualitative serait de n'explorer qu'une seule piste pour expliquer les phénomènes qu'elle observe. Plusieurs méthodes permettent de contourner ce risque, parmi

lesquelles nous pouvons citer le recours à des hypothèses rivales (Yin, 2018) ou encore l'emploi du raisonnement contrefactuel (Tetlock & Belkin, 1996).

Étant donné que notre étude mobilise un cadre théorique montrant une certaine « *plasticité* », elle ne nous semble pas directement concernée par ce risque. En effet, les *EG* apportent plusieurs explications aux actions humaines (celles-ci peuvent être étudiées sous l'angle de différents mondes) et ne nous inscrivent donc pas (ni les individus observés d'ailleurs) dans un cadre figé.

Nous souhaitons à présent préciser notre choix pour une étude de cas unique et aborder la question de la validité dans ce type de recherche.

## **2.4. Le choix d'une étude de cas unique et la question de la validité**

**Pour cette étude, nous avons fait le choix de conduire une étude de cas unique.** Cette méthode, fréquente en sciences de gestion et du management, représente une démarche pertinente pour tester, affiner ou étendre des théories (Yin, 2018). Par ailleurs, elle permettrait l'approfondissement de situations encore peu étudiées et qui peinent à s'appuyer sur un cadre théorique existant (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2018). Stake (1995) privilégie également l'étude de cas unique, puisque cette démarche faciliterait la compréhension d'un phénomène étudié, en le plaçant dans un environnement social et temporel spécifique. En favorisant une approche en profondeur, l'étude de cas unique permet également de garantir la validité interne de la recherche menée (Grawitz, 1993).

D'après Yin (2018), le choix d'une étude de cas unique dépend en grande partie des questions de recherche, privilégiant celles commençant par « *comment* » et « *pourquoi* », du fait de la dimension explicative donnée aux phénomènes étudiés. Ainsi, notre question générale de recherche – ***au sein des universités publiques françaises marquées par le pluralisme, comment des acteurs s'approprient-ils les outils de contrôle ?*** – répond aux critères de Yin (2018).

### **2.4.1. Qu'est-ce qu'un cas ?**

Selon Dumez (2016, p.203), un cas se compose de deux éléments principaux : une singularité susceptible d'être isolée (mais délimitée par une frontière assez floue) et une structure narrative. Le chercheur est encouragé à bien définir les contours de l'étude de cas, afin de pouvoir en cerner toute la complexité et d'en révéler les particularités observées (Dumez, 2016 ; Yin, 2018). Pour éclairer le chercheur dans la définition de son cas, Dumez (2016) l'invite à se poser les trois questions suivantes.

#### **2.4.1.1. De quoi mon cas est-il le cas ?**

Cette question comporte deux volets, l'empirique et le théorique. Le volet empirique permet d'identifier la catégorie sous laquelle le cas peut être étudié ainsi que de monter en généralité pour pouvoir procéder à une comparaison (avec un autre cas de nature proche, mais avec une différence spécifique). Cela permet d'enrichir sa connaissance à partir d'un état de proximité, mais aussi de dissonances.

Cette première question doit aussi prendre en considération une partie théorique, qui doit cependant se limiter à donner une orientation (la théorie permet de poser des questions, mais ne doit pas être trop structurante). L'objectif est de montrer en quoi le cas éclaire de manière nouvelle la théorie.

**En ce qui concerne notre cas, nous avons pris en compte l'opportunité d'accès au terrain de recherche. Néanmoins, ce cas nous paraît pertinent du fait de son caractère pluridisciplinaire avec santé. Notre cas peut ressembler à d'autres cas (nous aurions pu étudier une autre université présentant des caractéristiques similaires), mais il peut également s'en distinguer (influences de la localisation géographique, de l'équipe présidentielle, etc.).**

#### **2.4.1.2. De quoi mon cas se compose-t-il ?**

Puisqu'il n'existe pas de description exhaustive d'un cas, il revient au chercheur de constituer ce qui va relever de l'intérêt du cas. À l'intérieur de ce cas, le chercheur va trouver de multiples unités de sens (d'autres cas potentiels), permettant un travail comparatif fin à l'intérieur du cas lui-même. De cette manière, tout cas est enchâssé et multiple (Dumez, 2016, p.213).

**Notre cas nous permet d'étudier un large panel de représentations de l'université. Ces différentes représentations constituent des unités de sens, que nous analysons sous le prisme de l'appropriation des outils de contrôle, ainsi que des tensions et des compromis qui peuvent en résulter.**

#### **2.4.1.3. Que peut produire mon cas ?**

L'étude de cas représente un outil puissant pour établir de nouvelles théories ou repenser des théories existantes (Dumez, 2016, p.218). La partie descriptive que comprend une étude de cas, doit être accompagnée d'un questionnement de la théorie. Ainsi, cette démarche ouvre une piste de réflexion théorique, en permettant de saisir les nuances du cadre théorique mobilisé (Dyer et Wilkins, 1991). Bien que les résultats obtenus par l'étude de cas soient difficilement généralisables, ils offrent une connaissance contextualisée intéressante (Siggelkow, 2007), permettant de relier les spécificités du cas étudié au cadre théorique. Cette démarche contribue donc à alimenter la littérature scientifique (Ayerbe et Missonier, 2007).

**Dans notre démarche, la problématique s'établit autour de l'appropriation des outils de contrôle, que nous rapprochons du cadre théorique des EG. De cette manière, nous contribuons à étoffer la mobilisation des EG, en appliquant ce cadre au contexte universitaire et aux objets que représentent les outils de contrôle. De même, nous enrichissons ce cadre de nouveaux exemples de tensions et de compromis.**

Ainsi, nous avons répondu aux trois questions proposées par Dumez (2016), permettant de dessiner les contours d'un cas. À présent, nous abordons les thèmes de la fiabilité et de la validité de la recherche.

#### 2.4.2. La fiabilité et validité de la recherche qualitative

La validité et la fiabilité (aussi nommée validité interne) de la recherche sont des critères capitaux dans la considération des apports de l'étude et nécessitent « *une attention particulière accordée aux dispositifs méthodologiques de recueil et d'analyse des données* » (Musca, 2006, p.159). La validité d'une recherche repose ainsi sur la rigueur scientifique dont doit faire preuve le chercheur.

Bien qu'il puisse traditionnellement être reproché aux études de cas leur manque de rigueur ou leur caractère peu généralisable (Yin, 2018), différentes méthodes permettent d'appréhender la validité et la fiabilité des analyses effectuées dans une telle démarche (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2018). Comme le soulignent Ghiglione et Matalon (1998), la validité d'une recherche est une notion méthodologie dépendante de la recherche et des buts poursuivis par celle-ci. Ainsi, nous exposons les critères de validité et de fiabilité relatifs à notre recherche.

La validité externe de l'étude désigne la validité des connaissances au-delà du cas à partir duquel elles ont été élaborées. Cette validité repose sur la mise à l'épreuve des connaissances et des hypothèses émises. Ce type de validité relève de la généralisation et transférabilité des résultats obtenus par la recherche. Dans le cas de notre démarche compréhensive, nous cherchons à analyser des acteurs en situation, au travers d'un cas unique. Nous nous situons dans ce que Dumez (2011) nomme la « *généralisation analytique* ».

Dumez (2011, p.52) souligne le rapport particulier de la démarche qualitative à la théorie, en effectuant une distinction entre « *généralisation analytique* » et « *généralisation statistique* ». La recherche qualitative vise la « *généralisation analytique* » et non celle « *statistique* », en mettant à jour des mécanismes.<sup>38</sup> Les résultats obtenus pourraient être applicables à d'autres contextes, mais rien n'indique ou ne prouve qu'ils le soient. De cette manière, les principaux apports scientifiques d'une démarche qualitative, sont la mise à jour de mécanismes, de typologies ou encore la redéfinition des concepts (Dumez, 2013).

Par ailleurs, la validité externe de la recherche qualitative, nécessiterait un enracinement des résultats dans le terrain choisi pour l'étude (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2018). De même, une confrontation avec la littérature existante, constituerait un critère de validité interne et externe, participant ainsi à la validité globale de la recherche (Ayerbe et Missonier, 2007).

La validité interne ou « *fiabilité* » de la recherche, représente la qualité de la conduite et de la structure d'une recherche. Cette validité repose sur des résultats significatifs et cohérents, générés par la recherche (Drucker-Godard et al., 2014). Au vu du paradigme épistémologique adopté pour cette étude – le réalisme critique –, la validité scientifique de la recherche se mesurerait au regard de la recevabilité des explications, de leur cohérence et de leur capacité à créer une critique sociale de la réalité (Alderson, 2021).

---

<sup>38</sup> « *La notion de mécanisme permet donc de relier généralité et contexte. Elle ne renvoie pas à la généralité abstraite (celle de la loi), mais ne renvoie pas non plus à l'explication ad hoc, à la narration purement événementielle.* » Dumez (2016, p.34).



En ce qui concerne le paradigme épistémologique interprétativiste – duquel se rapproche en partie notre posture –, la validité s’atteste essentiellement dans les descriptions détaillées. Celles-ci permettraient une meilleure compréhension et interprétation de la situation (Avenier et Thomas, 2012). De cette manière, la fiabilité de la recherche paraît intimement liée à la capacité du chercheur à appréhender et restituer le terrain d’étude.

La littérature scientifique préconise également d’autres méthodes afin de garantir la validité interne, telles que la triangulation des données (Miles et Huberman, 2003), la saturation des données (Wood et Bloor, 2006) ou encore la validation des interprétations par les répondants (Charreire Petit, 2003). Ces méthodes ont été mobilisées pour notre recherche et nous les développerons en temps opportun. Le tableau ci-dessous reprend l’ensemble des éléments sur lesquels nous basons la fiabilité de notre étude.

**Tableau 8** : Les méthodes de validité interne appliquées à la recherche (tableau adapté de Ayerbe et Missonier, 2007)

<i>Les étapes</i>	<i>Les méthodes de validité interne appliquées à la recherche</i>
<i>Établissement du design de la recherche</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapprochement de l’objet de recherche avec la théorie existante, afin de décomplexifier le phénomène étudié et définir la manière dont le terrain va être exploré (recours à la littérature scientifique sur l’université, les outils de contrôle, l’appropriation, etc.) ;</li> <li>- Choix d’un cadre conceptuel testé en amont de la recherche, afin d’en éprouver la pertinence (ce point est spécifiquement développé dans la section 3 du chapitre 5).</li> </ul>
<i>Sélection du cas et de l’échantillon</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix de l’université qui constitue l’étude de cas unique (développé dans la section 1 du chapitre 5) ;</li> <li>- Recours à la littérature scientifique existante sur les acteurs universitaires afin de procéder à l’échantillonnage (ce point fait l’objet d’un chapitre propre, le chapitre 5).</li> </ul>
<i>Recueil des données</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisation du recueil des données et segmentation des données en vue de leur analyse (ce point est développé dans la section 1 du chapitre 6) ;</li> <li>- Atteinte de la saturation des données (arrêt du recueil de données lorsqu’aucune nouvelle information n’a plus émergé du terrain).</li> </ul>
<i>Analyse des données</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Test intra-codeur (tous les codages ont été revus après une première manipulation de l’ensemble des données et une certaine expérience acquise) ;</li> <li>- Gestion des risques liés à la recherche qualitative (ce point est développé dans la section 2 du chapitre 4 et dans la section 1 du chapitre 6) ;</li> <li>- Triangulation des données primaires (recueillies lors des entretiens) avec les données secondaires (tableaux, sites internet, projet d’établissement, plan de performance, etc.).<sup>39</sup> Le traitement et l’analyse des données sont l’objet du chapitre 6.</li> </ul>
<i>Vérification des résultats</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validation des observations auprès de répondants (entretien avec 3 répondants, issus de différents groupes d’acteurs universitaires, afin de discuter des résultats obtenus).</li> </ul>

<sup>39</sup> Une observation ne s’étant pas révélée possible dans notre cas, nous avons croisé le discours des répondants avec des sources documentaires, afin de pouvoir attester d’une divergence ou d’une convergence entre les informations recueillies.

## Conclusion de la section 2

Dans cette section, nous avons exposé les différentes étapes de la construction de notre objet de recherche. Nous avons également détaillé le design de notre étude, en spécifiant les étapes suivies dans un processus itératif fait d'allers-retours entre la théorie et le terrain.

La question du choix de mode de raisonnement a également été abordée dans cette deuxième section et nous avons défendu une approche par raisonnement abductif. De plus, nous avons expliqué et justifié notre choix d'adopter une démarche qualitative et exposé les risques relatifs à l'utilisation de cette méthodologie. À cet égard, nous avons mis en place certaines pratiques, afin de réduire ces risques et participer au renforcement de la validité de nos résultats.

En outre, nous avons justifié notre choix qui s'est porté sur une étude de cas unique (Yin, 2018). Cette démarche nous semble la plus pertinente pour répondre à notre problématique, qui tend à comprendre et expliquer l'appropriation des outils de contrôle en contexte pluraliste.

## Conclusion du chapitre 4

Dans ce chapitre consacré aux choix épistémologique et méthodologique de la recherche, nous avons posé plusieurs périmètres de notre travail.

Tout d'abord, nous avons rappelé les principaux paradigmes épistémologiques auxquels les sciences de gestion et du management se réfèrent, soulignant les limites et complémentarités de chacun de ces paradigmes. Dans ce contexte, nous avons présenté et justifié la posture épistémologique retenue pour ce travail doctoral, à savoir celle du réalisme critique. Ce courant offre l'avantage de dépasser certaines oppositions que présentent des postures épistémologiques plus « classiques ». Par ailleurs, le choix de ce paradigme, pour ce qu'il entre en écho avec la mobilisation des *EG*, nous semble le plus approprié pour cette démarche (notamment l'intérêt accordé aux individus et à leur capacité réflexive).

Nous avons également détaillé les étapes de la construction de notre objet de recherche, ainsi que la voie de construction de la connaissance et le mode de raisonnement adoptés pour cette étude.

Nous avons terminé ce chapitre en présentant la démarche méthodologique générale retenue pour cette étude, à savoir une approche qualitative par étude de cas unique (Yin, 2018). Nous avons défini ce qu'est un cas et en l'occurrence « notre cas », précisant la manière dont pouvaient être dépassées les limites habituellement attribuées à cette posture. Nous avons également justifié les démarches mises en place, afin d'asseoir la validité et la fiabilité de notre recherche.



## **Chapitre 5. La présentation du cas sélectionné et la définition de l'échantillon : analyse des groupes d'acteurs de l'université**

Dans ce cinquième chapitre, nous entrons davantage dans le détail de la méthodologie et présentons le cheminement intellectuel effectué dans la définition de l'échantillon de répondants. Ce travail a principalement consisté en une analyse des différents groupes d'acteurs universitaires, afin d'en saisir toute la diversité. Toutefois, avant d'entrer dans le détail de l'échantillonnage, nous présentons le cas sélectionné.

Ainsi, ce chapitre se compose des 3 sections suivantes :

La **section 1** expose le cas sélectionné pour notre étude. Nous expliquons les spécificités de ce cas ainsi que les intérêts qu'il présente pour répondre à notre problématique générale de recherche.

La **section 2** a pour objectif d'identifier les différents groupes d'acteurs présents au sein de l'université publique française, en vue de l'échantillonnage. Pour cela, nous prenons appui sur la littérature scientifique existante. Notre objectif est de présenter la diversité que sous-tend les groupes d'acteurs universitaires. Au-delà de décrire ces groupes et leurs missions, nous montrons les limites d'une catégorisation sur les seuls critères d'appartenance aux groupes des académiques et des non-académiques (il s'agit des deux groupes les plus saillants dont fait état la littérature).

La **section 3**, présente une proposition théorique, effectuée en amont de notre entrée sur le terrain de recherche, afin de juger de la pertinence du cadre théorique retenu. Cette démarche consiste en un rapprochement entre les travaux de Boitier et Rivière (2016) sur les logiques présentes au sein de l'université publique française, et le cadre théorique des *EG*. Cette construction intellectuelle a principalement abouti à une grille, attestant de la faisabilité de notre étude empirique.

### **1. La présentation du cas sélectionné**

Avant de nous intéresser à la constitution de notre échantillon, nous souhaitons présenter dans cette première section, le cas sélectionné pour notre recherche empirique, à savoir une université pluridisciplinaire, avec santé, de l'Est de la France. Nous soulignons les caractéristiques de ce cas, qui le rendent pertinent pour notre recherche, de même que nous apportons des précisions supplémentaires à l'objet de notre recherche.

#### **1.1. Le cas sélectionné et ses particularités**

Afin de se figurer l'environnement de notre étude de cas, nous apportons quelques informations (en partie chiffrées) au sujet de l'université retenue pour cette étude. Néanmoins, la confidentialité à laquelle nous sommes tenus, ne nous permet pas de contextualiser le cas en profondeur.

### 1.1.1. Une université pluridisciplinaire avec santé

Notre recherche s'ancre au sein d'une université publique française, pluridisciplinaire avec santé, de l'Est de la France. Cette université, de taille moyenne plus, est l'une des plus anciennes de France (date du XV<sup>ème</sup> siècle) et est implantée dans 5 villes. Cet établissement est membre d'une COMUE, mais ce rapprochement est amené à prendre d'autres formes (fin annoncée de la COMUE). Pour l'année universitaire 2022-23, l'établissement compte environ 25'000 étudiants, répartis dans 12 composantes.

Environ 2'500 personnels universitaires, dont près de 1'400 enseignants (dont environ 550 enseignants-chercheurs) et un peu plus de 1'100 personnels BIATSS, répartis entre titulaires (la majorité) et contractuels, sont engagés au sein de l'université. L'établissement est constitué de 23 unités de recherche parmi lesquelles 17 équipes d'accueil (EA) propres à l'université et 6 unités mixtes (UMR) avec de grands organismes de recherche publics, tels que le CNRS (5 UMR) et l'INSERM (1 UMR). Pour l'année universitaire 2022-2023, le budget total de l'établissement est légèrement supérieur à 263 millions d'euros, dont environ 182 millions d'euros<sup>40</sup> de dotations fixes de l'État (subvention pour charges de services publics). Pour des raisons de confidentialité, nous ne donnons pas davantage de détails sur l'université.

### 1.1.2. Les collégiums : un outil pour articuler la formation et la recherche

L'université qui constitue notre terrain de recherche, se caractérise par la présence de 5 collégiums. Ces collégiums constituent l'un des axes forts de la politique de l'établissement et se structurent autour des axes formation-recherche-innovation. Le projet d'établissement présente la création de collégiums comme un moyen de « *structurer davantage la synergie entre la formation et la recherche, ainsi que les liens entre les activités académiques prises solidairement et les besoins économiques et sociaux du pays.* » Toujours d'après la même source documentaire, ces collégiums seraient également un moyen de « *rénover en profondeur les modes de gouvernance de l'établissement* » et d'apporter le « *chaînon jusqu'alors manquant de la démocratie universitaire* ».

Ces collégiums rassemblent des composantes d'un même champ disciplinaire. Ils sont composés d'unités de formation et de recherche, d'instituts ou d'écoles, qui partagent des modèles d'évaluation équivalents. Les champs disciplinaires couverts par les collégiums sont les suivants :

- sciences fondamentales et sciences pour l'ingénieur ;
- sciences de la nature, environnement et territoire ;
- sciences juridiques, économiques et de gestion ;
- sciences de l'homme et humanités ;
- sciences de la santé et du sport.

---

<sup>40</sup> Ces chiffres ont été obtenus directement auprès de l'établissement et représentent les montants connus au moment du budget rectificatif de juillet 2023.

Les membres des collègiuims adressent des avis et des propositions aux conseils centraux de l'université, qui sont libres de les suivre ou non. Ces propositions portent notamment sur les offres de formation, les projets de recherche, ou encore les campagnes d'emploi. L'objectif des collègiuims est de prendre des décisions de manière transparente, en ouvrant la discussion et en cherchant le compromis.

Nous notons toutefois que pour notre recherche, nous n'avons pas accordé un statut particulier à l'existence de ces collègiuims (si ce n'est la prise en compte de leurs présidents dans la constitution de notre échantillon). Nous sommes cependant conscients que ces collègiuims peuvent avoir une influence sur nos résultats (l'appropriation des outils de contrôle, l'existence de tensions et de compromis). Nous justifions cela par les possibilités limitées d'accès au terrain qui se sont offertes à nous. Des observations directes, par exemple lors de réunions de collègiuims, seraient vraisemblablement nécessaires pour une prise en compte adéquate de cet aspect. De même, nous notons qu'il serait intéressant de comparer les résultats obtenus dans cette recherche avec une étude portant sur une université aux caractéristiques similaires, mais ne fonctionnant pas avec des collègiuims.

**De manière générale, nous tenons à préciser que les conditions de notre recherche, ne nous ont pas permis de rendre le terrain particulièrement « vivant ». Les possibilités limitées d'accès (par exemple nous n'avons pas pu observer directement les interactions entre les individus, ni assister à des réunions), de même que l'impératif de confidentialité, ne nous ont pas permis d'exposer toutes les spécificités du contexte et de donner « à voir » l'environnement dans lequel évoluent les acteurs interviewés.**

## **1.2. En quoi ce cas sélectionné est-il pertinent ?**

L'aspect pluridisciplinaire avec santé de l'établissement, constitue un élément de choix pour notre recherche, qui tend à analyser le pluralisme universitaire et sa complexité. La représentation d'un large panel de disciplines représente donc un atout majeur pour notre étude, en nous donnant à voir de nombreuses représentations de l'université et des outils de contrôle.

Également, le soutien, accordé dès le départ par les membres de l'équipe dirigeante (en plus de l'autorisation d'accès à ce terrain de recherche), a été un avantage certain dans l'accueil qui a été réservé à cette étude par les acteurs universitaires. Cet appui n'est sans doute pas étranger aux nombreuses réponses favorables d'entretien que nous avons obtenues (53 réponses favorables pour 90 demandes).

La spécification de notre cas ayant été effectuée dans le chapitre précédent (chapitre 4, section 2), nous ne nous y attardons pas davantage. Toutefois, avant de nous intéresser à la question de l'échantillonnage, nous souhaitons apporter quelques précisions sur l'objet de notre recherche (nous ne reprenons également pas l'ensemble des éléments, déjà présentés dans la section 1 du chapitre 3,

mais apportons des détails quant aux outils de contrôle retenus pour cette étude, en l'occurrence les indicateurs de formation et de recherche).

### **1.3. La spécification de l'objet de recherche ou le choix de s'intéresser aux indicateurs**

L'appropriation des outils de contrôle par les acteurs universitaires, constitue l'élément que nous souhaitons étudier au travers de cette étude de cas. Notre ambition est de comprendre les intérêts trouvés à ces outils, compte tenu de la mobilisation par les acteurs universitaires de différents mondes. Dans cette étude de l'appropriation des outils de contrôle, nous faisons le choix de nous intéresser plus particulièrement aux indicateurs de formation et de recherche. Ces outils évaluent, au travers de multiples critères, la formation, la recherche ainsi que d'autres aspects périphériques de l'université. À titre d'exemple, nous pouvons citer les catégories d'indicateurs suivantes :

- les indicateurs de production scientifique : le nombre d'articles ou d'ouvrages publiés, les participations à des conférences (invité ou organisateur), des colloques internationaux, des journées d'étude, des séminaires, etc. ;
- les indicateurs de l'impact sur la société : la vulgarisation scientifique, les conférences de vulgarisation et leur impact sur la société, la création d'emploi, les partenariats avec des entreprises privées, mais aussi avec des structures publiques et/ou locales, etc. ;
- les indicateurs de formation : le nombre d'étudiants par formation, le taux d'encadrement, la charge d'enseignement, le taux d'intervenants extérieurs, le taux de réussite des étudiants aux examens, le taux d'absentéisme, le taux d'insertion professionnelle, l'évaluation des coûts des formations, etc. ;
- les indicateurs de gestion financière : le montant des contrats de recherche, la part des ressources propres, l'exécution budgétaire de la masse salariale, du fonctionnement ou des investissements, etc. ;
- les indicateurs des ressources humaines : la masse salariale, le bilan social, etc.

Ces indicateurs relèvent à la fois d'outils imposés par l'extérieur, notamment l'État (dans le cadre des PAP de la LOLF, des indicateurs du HCERES, etc.)<sup>41</sup>, mais également d'une volonté propre à l'établissement et/ou à ses acteurs, qui peuvent choisir de mettre en place des indicateurs selon des besoins et/ou intérêts propres.

**Notre choix de nous intéresser aux indicateurs, se justifie par le fait que ces outils représentent des « objets » transversaux, concernant de multiples acteurs universitaires. Ces supports sont régulièrement utilisés par les individus dans leur participation aux activités de l'université. En nous intéressant aux indicateurs, nous souhaitons accroître nos chances de recueillir une large variété de discours au sujet des outils de contrôle.**

---

<sup>41</sup> Ces éléments ont été développés dans notre premier chapitre traitant des réformes de l'enseignement supérieur en France ainsi que des conséquences de celles-ci sur les pratiques de contrôle dans les établissements universitaires.

## **Conclusion de la section 1**

Dans cette section, nous avons présenté le cas sélectionné pour cette recherche. Parmi les intérêts qu'il présente pour notre étude, son aspect pluridisciplinaire avec santé, constitue un élément de choix, nous offrant ainsi accès à une diversité de représentations de l'université.

Nous avons également exposé quelques détails supplémentaires quant à notre objet d'étude, soulignant l'intérêt manifesté pour les indicateurs de formation et de recherche.

Dans la section suivante, nous poursuivons avec la présentation de notre démarche de réflexion, dans la définition de notre échantillon de répondants.

## **2. L'identification des groupes d'acteurs universitaires en vue de l'échantillonnage**

L'université est un environnement dans lequel évolue un personnel très hétérogène (Boitier et Rivière, 2016). Dans cette section, nous nous basons sur la littérature scientifique pour identifier les différents groupes d'acteurs présents au sein de l'université et que nous retenons pour la définition de notre échantillon.

La qualité des données collectées, et donc la validité de la connaissance produite, étant directement liées à l'échantillon de répondants, la constitution de ce dernier est centrale (Ayerbe et Missonier, 2007). Dans le cadre de notre démarche qualitative, l'objectif est d'avoir la plus grande diversité possible de répondants et donc de représentations de l'université. À ce sujet, nous spécifions également le périmètre des acteurs retenus pour cette recherche.

La littérature scientifique en sciences de gestion et du management fait état de la présence de deux groupes d'acteurs significatifs au sein de l'université : les académiques et les administratifs (Musselin, 2008). Ces deux catégories d'acteurs peuvent occuper des fonctions supplémentaires, qui viennent en complément à leurs missions premières (sans nécessairement se substituer). À ces deux groupes, s'ajoute la catégorie des personnels élus ou politiques (Boitier et Rivière, 2016 ; Chatelain-Ponroy et al., 2013).

Dans cette section, nous souhaitons montrer, qu'au-delà de la distinction initiale entre académiques et non-académiques, il existe des appartenances à d'autres groupes et/ou d'autres réseaux (élus, communautés épistémiques, etc.). Ces divers groupes peuvent posséder des valeurs et intérêts propres, conférant aux acteurs des représentations différentes de l'université et confirmant la nécessité d'aller au-delà des deux catégories initiales de personnel. Notre objectif est de mettre en lumière une caractérisation des acteurs universitaires vaste et complexe, afin de rendre compte de la diversité des groupes d'acteurs universitaires et de souligner que les catégories d'acteurs ne représentent pas un tout homogène.



**Chaque groupe identifié pour notre échantillonnage, est assorti d'un tableau indiquant les entretiens réalisés avec les acteurs associés au groupe. Les chiffres de la colonne de gauche permettent d'identifier plus rapidement le nombre d'entretiens effectués, tandis que les chiffres de la colonne de droite indiquent le numéro d'entretien, suivant l'ordre chronologique dans lequel les entretiens ont été effectués (ce sont les chiffres de la colonne de droite, qui permettent l'identification des entretiens dans les résultats).**

## **2.1. Donner à voir la diversité dans la constitution de l'échantillon**

La représentativité d'un échantillon n'a de sens que pour les grands nombres. Dans un échantillon qualitatif, l'individu est « *représentatif* » des groupes auxquels il appartient. L'objectif de représentativité dans une étude qualitative consiste donc à rassembler des acteurs présentant des particularités pouvant engendrer des différences à l'égard de l'objet étudié et cela, sans qu'il n'y ait forcément un lien avec leur nombre dans la population d'origine (Duchesne, 2000, p.11). Ainsi, pour qualifier l'échantillon d'une étude qualitative, certains auteurs préfèrent parler de principe de « *diversification* » plutôt que de « *représentativité* » (Michelat, 1975 ; Duchesne, 2000).

La sélection des éléments de notre échantillon s'est faite par choix raisonné. Nous avons choisi des acteurs ayant a priori des points de vue différents sur l'utilisation des outils de contrôle, dans le but de recueillir une variété de discours sur l'appropriation des outils. Concernant la taille de l'échantillon, nous avons décidé d'arrêter les demandes d'entretien et la collecte de données, lorsque nous avons jugé que le seuil de saturation théorique était atteint, autrement dit, lorsqu'aucune nouvelle information ou thématique n'a émergé de nos données (Wood et Bloor, 2006).

Les listes des collègius ont servi de base à la définition de notre échantillon de répondants. Ces listes sont constituées d'une diversité importante d'acteurs (président de collégium, directeur de composante, de laboratoire, etc.) et concernent toutes les disciplines universitaires.

L'élaboration d'un échantillon, relevant d'un processus itératif et évolutif, notre échantillon s'est construit au fur et à mesure des entretiens, les personnes interviewées ayant pu nous communiquer les noms d'autres acteurs jugés intéressants à inclure dans notre recherche (effet boule de neige). Notre échantillon final est le résultat de ces multiples sources (listes de collégium, littérature scientifique et effet boule de neige).

Avant de présenter les groupes d'acteurs retenus pour notre recherche, nous tenons à spécifier quelques éléments supplémentaires dans la définition de la population de référence (éléments inclus ou exclus de l'échantillon). Le périmètre des acteurs retenus, est celui des personnels en contrat à durée déterminée ou indéterminée ainsi que le personnel titulaire, ce qui exclut d'autres acteurs, tels que les étudiants, les vacataires, les entreprises, le ministère, le rectorat ou encore les collectivités territoriales. Nous justifions ce choix par l'orientation clairement interne donnée à notre recherche et par le fait que nous ne retenons que les personnels concernés directement et durablement par les outils de contrôle. Il est également à noter que nous n'avons pas mené autant d'entretiens avec tous

les groupes d'acteurs, certains répondants étant moins familiers des indicateurs et des problématiques liées à leur utilisation. Cela a été le cas par exemple avec les enseignants-chercheurs sans responsabilités supplémentaires.

Nous exposons à présent les groupes d'acteurs retenus pour notre recherche.

## **2.2. Les personnels académiques**

### **2.2.1. Les enseignants et enseignants-chercheurs**

Les personnels enseignants et enseignants-chercheurs de l'université comprennent divers profils, qui ont au minimum la transmission de connaissances comme dénominateur commun. Ces personnels se répartissent en trois catégories principales :

- Les enseignants-chercheurs titulaires et stagiaires, répartis entre le corps des maîtres de conférences (MCF) et le corps des professeurs des universités (PR) ;
- Les enseignants du second degré<sup>42</sup> affectés dans l'enseignement supérieur, également titulaires ;
- Les enseignants contractuels (ATER (Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche), professeur des universités ou maître de conférences associé à mi-temps, PAST (Professeur Associé en Service Temporaire)<sup>43</sup>, doctorants contractuels, etc.) et vacataires<sup>44</sup>.

De manière générale, l'enseignant prépare le contenu pédagogique proposé aux étudiants, qu'il expose lors de cours magistraux ou de travaux dirigés. Il a également pour missions d'apporter aux étudiants un soutien pédagogique et de les accompagner dans leur insertion professionnelle.

Certains enseignants sont à la fois enseignants et chercheurs, quand d'autres sont enseignants et ont cessé toute activité de recherche (de manière plus ou moins temporaire) ou n'ont jamais été en charge de recherche. Pour les enseignants qui sont aussi chercheurs, la poursuite de travaux de recherche est obligatoire (décret n°84-431 du 6 juin 1984). Malgré ce prérequis, certains enseignants peuvent choisir de davantage s'investir dans d'autres aspects de leur métier, tels que la création de nouvelles formations, l'animation de la vie communautaire ou encore la coordination ou gestion de projets. La part consacrée à l'enseignement reste quant à elle obligatoire et contrôlée. Aux missions d'enseignement et de recherche, s'ajoutent également des tâches administratives, plus ou moins importantes suivant les responsabilités prises.

---

<sup>42</sup> Les enseignants du second degré – soit certifiés (PRCE), soit agrégés (PRAG) – peuvent demander à être affectés dans l'enseignement supérieur. Dans ce cas, ils se cantonnent à une mission d'enseignement (principalement en niveau licence et en IUT) et peuvent éventuellement gérer des formations. Menger et al. (2017) mettent en évidence le développement de cette catégorie de personnels au sein de l'organisation universitaire publique française (notamment avec le développement de formations professionnalisantes), mais soulignent également que celle-ci se trouve trop souvent négligée par la littérature.

<sup>43</sup> Les PAST ont une autre activité professionnelle principale. Ils peuvent être sur un service de 96 h avec une obligation de recherche ou sur un service de 192 h sans obligation de recherche

<sup>44</sup> Les chargés d'enseignement vacataires possèdent un ancrage davantage professionnel du fait d'une activité principale autre que l'enseignement. Il s'agit d'une catégorie à part, qui joue un rôle différent dans l'animation des formations auprès des étudiants et qui apporte un point de vue complémentaire, davantage basé sur l'aspect pratique que théorique).

Au-delà de la caractérisation des personnels académiques par type d'emploi (temporaire ou titulaire), le processus de régulation entre recherche et enseignement, fait ressortir différentes asymétries entre les personnels pour lesquels la recherche constitue l'activité principale et les personnels dont le statut ne prévoit qu'une mission d'enseignement. Cette valorisation de la recherche est soulignée dans une sémantique asymétrique : « *on parlera de charge d'enseignement, mais non de charge de recherche pour qualifier la valeur relative de chacune des deux tâches.* » (Menger et al., 2017, p.667).

Des études tentent de déterminer si les missions d'enseignement et de recherche sont positivement complémentaires ou bien rivales (Menger et al., 2017). La majorité des universitaires semble pour le moment adhérer à l'argument de la complémentarité positive (Schuster et Finkelstein, 2006 ; Shin et al., 2014), bien que la mise en concurrence croissante des universités et de leurs activités de recherche – au niveau national et international – conduit à se poser la question d'une hiérarchisation possible entre ces deux missions (Menger et al., 2017).<sup>45</sup>

Pour cette étude, nous n'avons pas cherché à effectuer de distinctions entre les différents personnels académiques, titulaires<sup>46</sup> ou non, du moment que leurs missions d'enseignement et/ou de recherche, constituent l'emploi principal (nous avons donc exclu de notre échantillon les vacataires, puisqu'ils occupent un autre poste en parallèle). Bien que les personnels enseignants sans missions de recherche (PRAG, PRCE) représentent une part importante des acteurs assurant des fonctions pédagogiques à l'université, nous n'avons pas eu l'occasion d'en interviewer pour notre étude.

**Tableau 9** : Entretiens semi-directifs effectués avec des responsables de formation

	<b>Fonction principale</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Genre</b>	<b>Durée</b>	<b>Nr.</b>
1	Enseignant-chercheur	-	H	45 mins	31
2	Enseignant-chercheur	-	H	70 mins	46
3	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	H	80 mins	27
4	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	H	70 mins	44
5	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	F	50 mins	47
6	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	F	45 mins	48

Nous tenons à préciser, que lorsque nous employons le terme « *enseignant-chercheur* » dans la présentation de nos résultats, nous entendons l'ensemble des individus représentant ce corps, indépendamment des fonctions ou responsabilités supplémentaires qu'ils pourraient porter. Si la responsabilité supplémentaire engendre une distinction par rapport à la fonction principale d'enseignant-chercheur, nous le précisons.

<sup>45</sup> Il est à souligner que la recherche est le domaine largement exploité dans l'établissement de classements internationaux. On peut donc supposer que ces différences entre enseignement et recherche peuvent avoir un impact sur l'identité académique (Sauder et Espeland, 2009) et la perception des personnels purement enseignants ou enseignants-chercheurs.

<sup>46</sup> À ce sujet, les travaux de Menger et al. (2017) soulignent que le métier d'enseignant-chercheur titulaire semble être le statut le plus désirable dans cette catégorie d'acteurs.

## 2.3. Les personnels élus

Au sein des acteurs universitaires, une distinction liée au statut d'élu peut survenir. Chatelain-Ponroy et al. (2013, p.503) soulignent cependant une nuance entre « *politique* » et « *élu* ». Les enseignants-chercheurs qui assurent la gestion d'un établissement ou d'un laboratoire, exercent des fonctions dites « *politiques* » (il est notamment attendu d'eux, qu'ils développent des politiques d'établissement, scientifiques ou encore pédagogiques), tandis que les élus des conseils « *ne sont pas qualifiés de politiques par les personnels universitaires, ou par eux-mêmes* » Chatelain-Ponroy et al. (2013, p.503). Pour cette recherche, nous n'avons pas eu l'occasion d'interroger d'acteurs élus dans des conseils, mais uniquement des acteurs élus assurant des fonctions politiques.

Parmi les personnels élus « *politiques* », nous identifions plusieurs groupes, parmi lesquels les directeurs de laboratoire, les directeurs de composante, les présidents de collégium ainsi que les acteurs de l'équipe présidentielle.

### 2.3.1. Les directeurs de laboratoire

Dans le cadre de leurs missions, les académiques peuvent prendre la direction d'un laboratoire de recherche. Dans ce cas, ils sont amenés à en assurer la direction administrative, technique et scientifique. Bien que la littérature en sciences de gestion et du management ne fasse pas état – à notre connaissance – de travaux spécifiques sur cette catégorie d'acteurs, nous les prenons en considération dans la constitution de notre échantillon. En effet, ces personnels sont régulièrement confrontés à l'utilisation d'outils de contrôle dans la supervision des activités du laboratoire (gestion du budget, des ressources matérielles et humaines, définition du programme, etc.).

**Tableau 10** : Entretiens semi-directifs effectués avec des directeurs de laboratoire

	<i>Fonction principale</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Genre</i>	<i>Durée</i>	<i>Nr.</i>
1	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	59 mins	2
2	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	56 mins	4
3	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	59 mins	5
4	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	45 mins	7
5	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	65 mins	8
6	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	70 mins	9
7	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	70 mins	11
8	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	50 mins	15
9	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	90 mins	17
10	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	55 mins	18
11	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	70 mins	23
12	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	80 mins	26
13	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	55 mins	30
14	Chercheur CNRS	Directeur de laboratoire	H	55 mins	14

Les directeurs de laboratoire représentent le groupe d'acteurs le plus important dans notre échantillon. Cela s'explique par le fait qu'ils ont été particulièrement nombreux sur les listes des collégiums (documents qui nous ont servi à établir les premiers contacts pour les entretiens). Nous précisons également qu'un des directeurs de laboratoire interrogés n'est pas un enseignant-chercheur, mais un chercheur rattaché au CNRS. Nous pensons que cette particularité ne justifie pas une exclusion de ce répondant de notre échantillon.

### 2.3.2. Les directeurs de composante

Parmi les personnels élus, nous identifions également les directeurs de composante, parfois appelés « *doyens* » par tradition universitaire (uniquement vrai pour les directeurs de faculté et non d'IUT).

Les universités regroupent différents UFR (Unité de Formation et de Recherche) qui correspondent généralement à un champ disciplinaire et associent souvent des départements de formation et des laboratoires ou centres de recherche. Les UFR sont dirigées par un directeur élu, en charge de représenter la composante auprès de la présidence de l'université (Bollecker, 2013), assurant ainsi un lien étroit et essentiel entre l'ensemble des composantes et l'équipe présidentielle (Musselin, 2001).

De cette manière, les directeurs de composante se trouvent à un poste décisionnel et stratégique pour l'UFR (Drevet et al., 2012), ce qui les confronte à l'utilisation d'outils de contrôle et nous conduit à retenir cette catégorie d'acteurs pour la constitution de notre échantillon. De plus, les directeurs de composante ont fait l'objet de recherche sur les outils de contrôle, et plus largement de gestion, dans le milieu universitaire (Bollecker, 2013 et 2016 ; Fabre, 2013), ce qui nous conforte dans notre choix.

**Tableau 11** : Entretiens semi-directifs effectués avec des directeurs de composante

	<i>Fonction principale</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Genre</i>	<i>Durée</i>	<i>Nr.</i>
1	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	35 mins	3
2	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	40 mins	6
3	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	F	50 mins	10
4	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	70 mins	12
5	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	50 mins	13
6	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	51 mins	34

### 2.3.3. Les présidents de collégium

Le troisième groupe d'acteurs parmi les élus, que nous identifions pour notre étude de cas, sont les présidents de collégium. Chaque collégium fédère plusieurs composantes et représente un moyen de coordination entre les composantes et la présidence de l'université. Les collégiums, fondés sur la complémentarité des disciplines et représenté par un directeur, émettent des avis auprès de la présidence sur la formation, la recherche ainsi que les ressources associées.

Bien qu'à notre connaissance ce groupe d'acteurs n'ait pas fait l'objet de recherches spécifiques, nous l'intégrons à notre échantillon pour sa position stratégique et décisionnel dans le pilotage de l'université, et donc son utilisation des outils de contrôle. De plus, les présidents de collégium disposent d'une vision méso de l'université, située entre les composantes et la présidence, ce qui participe à notre souhait de donner à voir une pluralité de visions de l'université.

**Tableau 12** : Entretiens semi-directifs effectués avec des présidents de collégium

	<i>Fonction principale</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Genre</i>	<i>Durée</i>	<i>Nr.</i>
1	Enseignant-chercheur	Président de collégium	H	45 mins	16
2	Enseignant-chercheur	Président de collégium	H	75 mins	19
3	Enseignant-chercheur	Président de collégium	F	45 mins	20

#### 2.3.4. Les élus à la présidence

Le dernier groupe d'acteurs que nous identifions dans la catégorie des élus, sont les élus à la présidence.

La direction des universités publiques françaises revient aux présidents d'université qui sont élus à la majorité absolue par les membres – eux-mêmes élus – du conseil d'administration. Ils disposent d'un mandat de quatre années, renouvelable une fois et président le conseil d'administration. Au niveau national, ils représentent leur université et sont regroupés au sein de la *Conférence des Présidents d'Université* (CPU), devenue *France Universités*.

Dans l'exercice de son mandat, le président d'université<sup>47</sup> est assisté de vice-présidents (proposés par le président) et de chargés de missions, dont les portefeuilles d'activités peuvent couvrir toutes les fonctions de l'université. Les grandes orientations d'un établissement universitaire sont établies par son équipe présidentielle et proposées au conseil d'administration (Créplet et al., 2007). Avec les réformes récentes en matière d'autonomie des établissements universitaires – notamment la LRU (2007) – et le processus de managérialisation que connaît l'enseignement supérieur français, le pouvoir des présidents d'université s'est affirmé (Mignot-Gérard, 2019). À ce titre, Rey et Feyfant (2017) remarquent que l'on assiste à une transformation des présidents d'universités en managers, la communauté universitaire devenant dans cette nouvelle logique gestionnaire, une ressource humaine à gérer.

D'autres chercheurs, tels que Drevet et al. (2012), soulignent l'importance croissante du rôle joué par l'ensemble des acteurs de l'équipe présidentielle, qu'ils nomment « *les acteurs décisionnels* ». Ces auteurs observent que la position particulière des élus à la présidence de l'université, les conduit à

<sup>47</sup> La littérature scientifique souligne une prédominance des universitaires aux postes de gouvernance et de décisionnels (Harloe et Perry, 2005).

avoir une vision stratégique de l'outil, caractérisée par une fonction de pilotage.<sup>48</sup> Pour ces raisons, nous incluons ce groupe d'acteurs à notre échantillon de répondants.

**Tableau 13** : Entretiens semi-directifs effectués avec des membres de l'équipe présidentielle

	<i>Fonction principale</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Genre</i>	<i>Durée</i>	<i>Nr.</i>
1	Enseignant-chercheur	Présidente	F	40 mins	53
2	Enseignant-chercheur	Vice-président	H	63 mins	1
3	Enseignant-chercheur	Vice-président	F	80 mins	41
4	Enseignant-chercheur	Vice-président	H	60 mins	42
5	Enseignant-chercheur	Vice-président	F	45 mins	43
6	Enseignant-chercheur	Vice-président	H	75 mins	50
7	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	F	75 mins	29
8	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	H	62 mins	37
9	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	H	65 mins	38
10	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	F	75 mins	39

Après avoir présenté les groupes d'acteurs « *académiques* » retenus pour cette recherche, nous nous intéressons aux personnels administratifs. En effet, dans les transformations que connaît l'université, ces personnels sont invités à jouer un rôle croissant, la division traditionnelle des missions entre académiques et non-académiques tendant à être modifiée (Harloe et Perry, 2005).

#### **2.4. Les personnels non-enseignants ou administratifs et techniques**

Afin d'accomplir au mieux l'exercice de ses missions, l'enseignement supérieur public français a recours à l'emploi de personnels non-enseignants, assurant des fonctions diverses et variées, regroupés sous l'acronyme « *BIATSS* » pour personnels des Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniques, Sociaux et de Santé. Ces acteurs représentent un ensemble très hétérogène de profils, regroupant des personnels titulaires de la fonction publique (corps A, B, C) ou contractuels de droit public (Leroux et Pupion, 2012).

Ils participent aux missions de l'enseignement supérieur (Forest, 2012) et leur contribution est soulignée dans le bon fonctionnement des établissements universitaires (Leroux et Pupion, 2012). Si des études anglo-saxonnes (McClure, 2016) ont mis à jour le rôle croissant que sont amenés à jouer ces acteurs dans la managérialisation de l'université, il est à noter, qu'actuellement la recherche française fait état de peu de travaux sur les personnels BIATSS (Juban et Bartoli, 2013 ; Pierronnet, 2018) qui représentent pourtant près de la moitié des personnels des universités françaises.

<sup>48</sup> Dans l'étude des représentations sociales de l'instrumentation, Drevet et al. (2012) mettent en évidence la présence de quatre groupes d'acteurs, chacun développant une vision spécifique des outils de gestion. Ces groupes sont : les élus, les personnels des services centraux, les acteurs situés au niveau des composantes et les acteurs issus de l'administration des composantes.

Les personnels BIATSS s'inscrivent dans les filières suivantes, rassemblant elles-mêmes différents métiers :

- Les Ingénieurs et personnels Techniques de Recherche et de Formation (ITRF) possèdent un très large éventail de profils et apportent leur soutien aux différentes activités et missions de l'université. Cela peut concerner par exemple la gestion de la scolarité, l'informatique, la logistique, la restauration, les partenariats de recherche avec les entreprises, les relations internationales, la sécurité des systèmes d'information, l'entretien du parc immobilier, le fonctionnement des équipements, etc.<sup>49</sup> ;
- Les personnels médicaux et sociaux ou Administratifs Sociaux et de Santé (ASS), ont pour mission d'assurer une politique de prévention sanitaire et sociale envers les étudiants ;
- Les personnels des bibliothèques assurent l'accompagnement et le soutien des activités d'enseignement et de recherche, en identifiant, rendant accessibles et conservant les ressources documentaires ;
- Les personnels Administration de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur (AENES) ont vocation à occuper des postes très divers, essentiellement dans les domaines administratifs de gestion, de secrétariat, de comptabilité, mais aussi de communication, de l'informatique, de contentieux, du numérique, du juridique, des affaires immobilières, des marchés publics, du contrôle, etc.

Ces personnels non-enseignants peuvent intervenir sur l'ensemble des composantes ou sur une composante en particulier, ils sont alors centralisés ou décentralisés. On parle des personnels BIATSS « *centraux* » et des personnels BIATSS « *locaux* ». Nous tenons compte de cette distinction dans la définition de notre échantillon. Toutefois, nous sommes conscients que cette seule différenciation ne suffit pas à refléter toute la diversité de ces personnels. D'autres différences peuvent caractériser ces acteurs, telles que les responsabilités portées ou l'engagement dans des projets.<sup>50</sup> Cet aspect pourrait faire l'objet de recherches futures.

#### 2.4.1. Les BIATSS locaux

Les BIATSS locaux comprennent différents postes, rattachés à une composante. Parmi ceux que nous avons pu interroger, se trouvent des Responsables Administratif et Financier (RAF), des Responsables des Services Administratifs (RSA) ainsi que des personnels BIATSS établis au sein d'une scolarité.

**Tableau 14** : Entretiens semi-directifs effectués avec des BIATSS locaux

	<i>Fonction principale</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Genre</i>	<i>Durée</i>	<i>Nr.</i>
1	BIATSS local	RAF IUT	H	80 mins	24
2	BIATSS local	RSA IUT	F	75 mins	25
3	BIATSS local	RSA UFR	H	55 mins	35
4	BIATSS local	RSA UFR	H	45 mins	36

<sup>49</sup> Source : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23272/presentation-des-metiers-i.t.r.f.html> (page consultée le 22.12.2020)

<sup>50</sup> Nous pensons notamment aux différences entre un directeur administratif d'une composante et un administratif de scolarité, qui sont pourtant tous les deux des personnels BIATSS locaux.



5	BIATSS local	RSA UFR	F	45 mins	45
6	BIATSS local	RSA INSPE	H	45 mins	28
7	BIATSS local	Agent de scolarité	F	40 mins	52
8	BIATSS local	Responsable de scolarité	H	90 mins	33
9	BIATSS local	Responsable de scolarité	H	45 mins	51

#### 2.4.2. Les BIATSS centraux

Tandis que les BIATSS locaux sont rattachés à une composante, les BIATSS centraux assurent des missions concernant l'ensemble de l'université. Une distinction doit cependant être établie entre les BIATSS centraux et les BIATSS des services communs. Ces derniers ont pour mission de soutenir les activités de recherche et d'enseignement de l'université de manière globale. Nous pouvons citer à titre d'exemples les services de support informatique et numérique, les bibliothèques, le bureau d'orientation et d'insertion professionnelle, etc. Nous n'avons cependant pas eu l'occasion d'effectuer d'entretiens avec ces acteurs universitaires.

Parmi les personnels BIATSS centraux, nous pouvons particulièrement citer le Directeur Général des Services (DGS), dont l'influence a également été renforcée suite aux récentes réformes. Il dirige les services administratifs, financiers et techniques de l'université et participe en cela à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques d'établissement (Bollecker, 2021).

**Tableau 15** : Entretiens semi-directifs effectués avec des BIATSS centraux

	<i>Fonction principale</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Genre</i>	<i>Durée</i>	<i>Nr.</i>
1	BIATSS central	DGS chargé des collégiums	H	80 mins	21
2	BIATSS central	DGS adjoint à la formation, à la recherche et à la vie académique et universitaire	F	55 mins	32
3	BIATSS central	Responsable du service pilotage et contrôle de gestion	F	68 mins	22
4	BIATSS central	Directeur recherche et valorisation	F	45 mins	49
5	BIATSS central	Directeur adjoint recherche et valorisation, chargé de projets recherche	F	70 mins	40

Nous venons de présenter les principaux groupes d'acteurs universitaires que nous avons identifiés pour la constitution de notre échantillon de répondants. Toutefois, ces groupes ne constituent pas une liste exhaustive des différentes sensibilités qui peuvent traverser l'université.

Nous continuons à mettre en lumière le pluralisme universitaire, en présentant davantage de catégories d'acteurs qui peuvent se distinguer au sein de l'organisation.

## **2.5. Les autres groupes dans l'université**

Au-delà de la distinction entre académiques et non-académiques, ou des responsabilités portées, d'autres éléments peuvent concourir à différencier les personnels universitaires dans leur représentation de l'université. Il peut s'agir entre autres de l'appartenance à des communautés épistémiques ou à des réseaux. Malgré l'influence que ces distinctions peuvent avoir sur la représentation de l'université, nous ne les avons pas mobilisées pour cette recherche. Nous tenons néanmoins à préciser que nous sommes conscients de ces sensibilités supplémentaires.

### **2.5.1. Les communautés épistémiques et les différences de disciplines**

Le terme de communauté « *épistémique* » ou « *cognitive* » désigne une communauté concernée par la production et la diffusion de connaissances. Il s'agit d'un « *collectif de personnes ayant une expertise dans un domaine donné, expertise qui se traduit notamment par des compétences reconnues et par une légitimité et une autorité en matière de production de connaissances.* » (Meyer et Molyneux-Hodgson, 2011, p.141). Ces communautés possèdent des représentations et modèles communs à leurs membres, ainsi qu'un fonctionnement et mode de pensée propres. Cette compréhension partagée entre les acteurs, de même que l'objectif cognitif commun de création et de diffusion du savoir, favoriseraient la synergie entre individus au sein d'une même organisation ou à la limite de plusieurs (Créplet et al., 2007). Ces communautés forment un cadre d'interactions à part entière et peuvent dépasser les murs d'un seul établissement, pour intégrer les acteurs de plusieurs universités ou laboratoires, les activités de recherche ne se limitant généralement pas à un unique établissement.

De ce fait, les communautés épistémiques peuvent apparaître comme « *autonomes, ou aspirant à l'être du fait de leur mission singulière, mais elles restent soumises à une autorité procédurale – plus ou moins clairement énoncée – qui pose un certain nombre de règles définissant les objectifs et les moyens financiers et humains à mettre en œuvre.* » (Créplet et al., 2007, p.51). Les acteurs de la recherche peuvent se positionner à la fois au sein d'un établissement universitaire (lieu d'exercice spécifique de la fonction), mais également au sein d'une communauté scientifique qui possède sa propre dynamique (communautés académiques nationales ou internationales). Ainsi, la présence de ces communautés laisse envisager des sous-groupes d'acteurs supplémentaires au sein des académiques.

### **2.5.2. L'appartenance à des réseaux et la notion de mobilité**

Le sentiment d'appartenance des acteurs universitaires peut également être plus global, à travers ce que nous pouvons appeler les « *réseaux* ». Les individus peuvent avoir une implication plus ou moins limitée à leur environnement de travail proche, à savoir leur université d'affectation, et s'engager dans des projets à teneur plus nationale, voire internationale. Cela est particulièrement vrai dans les activités de recherche (Gouldner, 1957 ; Debackere et Rappa, 1995).

Il existe plusieurs réseaux auxquels les enseignants-chercheurs peuvent faire partie. Nous pouvons citer les réseaux d'associations scientifiques, tels que l'Association Francophone de Comptabilité,

l'Association Française de Marketing (auxquels les enseignants-chercheurs peuvent appartenir en tant que simples membres ou se montrer davantage actifs en tant que membre du conseil d'administration par exemple), les réseaux des revues (en tant que rédacteurs en chef d'une revue, nationale ou internationale par exemple), le réseau HCERES (qui implique une participation dans l'évaluation d'une université, en-dehors de celle d'exercice), etc. Les enseignants-chercheurs peuvent également être invités à des soutenances de thèses et autres jurys, ainsi qu'à des conférences, workshops, congrès et autres présentations devant des groupes de chercheurs d'autres universités. De manière générale, il s'agit d'activités qui dépassent l'enceinte d'une seule université.

Tandis que les activités d'enseignement sont principalement dédiées au public d'un établissement en particulier<sup>51</sup> (Gouldner, 1957), les activités de recherche ont davantage pour vocation de s'adresser à l'ensemble de la communauté. La production scientifique jouerait un rôle croissant dans la carrière des enseignants-chercheurs (Enders, 2001 ; Musselin et Pigeyre, 2008) et aurait un impact sur la mobilité des universitaires au plan national et international (Debackere et Rappa, 1995). Ces deux missions imposent ainsi une double loyauté des personnels académiques : à l'établissement de rattachement d'une part et d'autre part, à leur communauté professionnelle (Crane, 1970). Par ailleurs, et plus particulièrement dans le cadre des activités de recherche, il peut y avoir des laboratoires mixtes, à la fois gérés par l'université et le CNRS. Cela crée une nouvelle forme de structure hybride, qui regroupe à la fois des chercheurs du CNRS et des enseignants-chercheurs.

### **2.5.3. Les syndicats**

Une des dernières « *distinctions* » que nous pouvons identifier au sein des acteurs universitaires, est l'appartenance à un syndicat. Le rôle principal des organisations syndicales est d'assurer le dialogue social et la communication en direction des personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche – par la voix de leurs représentants élus, lors des élections professionnelles locales ou nationales – ainsi que de défendre les intérêts et droits professionnels communs à leurs membres.

Ces organisations ont également un rôle d'assistance et de conseil auprès des personnels qu'elles représentent. Elles sont légalement constituées au sein du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation. Il s'agit de : FERC SUP CGT, SNASUB (FSU), SNESUP (FSU), SGEN-CFDT, UNSA, SNPTES, SNPRES FO, SUD Education. Ces personnes élues, le sont au sein de différentes commissions ou comités : Comité technique (CT), du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), de la Commission paritaire d'établissement (CPE), de la Commission consultative paritaire des agents non titulaires (CCPANT), ainsi que dans les autres conseils centraux de l'université (CA, CAC, CFVU) et dans les comités et groupes de travail internes.

L'étude réalisée par Leroux et Pupion (2012) souligne le pouvoir d'influence et de régulation (orientation des lois et règlements) que possèdent les syndicats sur l'ensemble des universités. L'appartenance syndicale pourrait ainsi être mise en avant dans de futures recherches.

---

<sup>51</sup> Toutefois, certains personnels enseignants peuvent faire le choix d'enseigner au-delà d'une seule université.

## Conclusion de la section 2

Dans cette seconde section, nous avons présenté les principaux groupes d'acteurs rencontrés à l'université. De manière factuelle et théorique, nous avons indiqué les missions et rôles qui incombent à chacun de ces groupes, nous permettant de constituer notre échantillon de répondants.

Cet exercice nous permet également de constater, qu'au-delà des deux principaux groupes d'acteurs généralement établis (académiques et non-académiques), d'autres sensibilités sont à prendre en considération. Ces éléments supposent la présence de représentations multiples de l'organisation universitaire. De même, l'appartenance à une même catégorie d'acteurs, par exemple les académiques, ne signifie pas forcément le partage d'une sensibilité unique, ni même d'intérêts identiques (Tapie, 2006).

Ces éléments contribuent à rendre perméable les catégories préétablies et apportent encore davantage de complexité à l'environnement universitaire. Bien que nous n'accordions pas nécessairement une place à chacune de ces sensibilités dans notre recherche, nous sommes conscients de cette hétérogénéité. Le tableau ci-après indique la constitution totale de notre échantillon pour cette recherche.

**Tableau 16 : L'échantillon de l'étude**

	<i>Fonction principale</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Genre</i>	<i>Durée</i>	<i>Nr.</i>
1	Enseignant-chercheur	-	H	45 mins	31
2	Enseignant-chercheur	-	H	70 mins	46
3	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	H	80 mins	27
4	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	H	70 mins	44
5	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	F	50 mins	47
6	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	F	45 mins	48
7	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	59 mins	2
8	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	56 mins	4
9	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	59 mins	5
10	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	45 mins	7
11	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	65 mins	8
12	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	70 mins	9
13	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	70 mins	11
14	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	50 mins	15
15	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	90 mins	17
16	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	55 mins	18
17	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	70 mins	23
18	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	80 mins	26
19	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	55 mins	30

20	Chercheur CNRS	Directeur de laboratoire	H	55 mins	14
21	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	35 mins	3
22	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	40 mins	6
23	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	F	50 mins	10
24	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	70 mins	12
25	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	50 mins	13
26	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	51 mins	34
27	Enseignant-chercheur	Président de collégium	H	45 mins	16
28	Enseignant-chercheur	Président de collégium	H	75 mins	19
29	Enseignant-chercheur	Président de collégium	F	45 mins	20
30	Enseignant-chercheur	Présidente	F	40 mins	53
31	Enseignant-chercheur	Vice-président	H	63 mins	1
32	Enseignant-chercheur	Vice-président	F	80 mins	41
33	Enseignant-chercheur	Vice-président	H	60 mins	42
34	Enseignant-chercheur	Vice-président	F	45 mins	43
35	Enseignant-chercheur	Vice-président	H	75 mins	50
36	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	F	75 mins	29
37	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	H	62 mins	37
38	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	H	65 mins	38
39	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	F	75 mins	39
40	BIATSS local	RAF IUT	H	80 mins	24
41	BIATSS local	RSA IUT	F	75 mins	25
42	BIATSS local	RSA UFR	H	55 mins	35
43	BIATSS local	RSA UFR	H	45 mins	36
44	BIATSS local	RSA UFR	F	45 mins	45
45	BIATSS local	RSA INSPE	H	45 mins	28
46	BIATSS local	Agent de scolarité	F	40 mins	52
47	BIATSS local	Responsable de scolarité	H	90 mins	33
48	BIATSS local	Responsable de scolarité	H	45 mins	51
49	BIATSS central	DGS chargé des collégiums	H	80 mins	21
50	BIATSS central	DGS adjoint à la formation, à la recherche et à la vie académique et universitaire	F	55 mins	32
51	BIATSS central	Responsable du service pilote et contrôle de gestion	F	68 mins	22
52	BIATSS central	Directeur recherche et valorisation	F	45 mins	49
53	BIATSS central	Directeur adjoint recherche et valorisation, chargé de projets recherche	F	70 mins	40
<b>Total</b>		<b>53 entretiens</b>		<b>53,2 heures d'entretien</b>	

### **3. Les acteurs universitaires : dans quel(s) monde(s) pourraient-ils s'ancrer ?**

Dans cette dernière section, nous mobilisons les logiques institutionnelles attribuées à l'université (Boitier et Rivière, 2016) comme une aide méthodologique. Ce rapprochement entre les mondes et les logiques, constitue une proposition théorique permettant de justifier notre choix quant au cadre théorique retenu. À l'instar de ce que préconisent Boltanski et Thévenot (1991, p.25), nous consolidons notre démarche en prenant appui sur des rapprochements antérieurs déjà stabilisés : « *l'établissement d'une preuve acceptable [...] suppose en effet de pouvoir prendre appui sur des ressources ayant déjà fait l'objet d'une généralisation* ». De même, Ayerbe et Missonier (2007, p.49) soulignent que la mobilisation de la littérature scientifique existante « *ne doit pas bloquer le chercheur et l'empêcher de découvrir de nouvelles catégories d'analyse. Pour autant, elle doit être intégrée afin de fournir un moyen supplémentaire de validation.* »

Les résultats issus de ce rapprochement, nous permettent d'attester de la pertinence du cadre théorique retenu pour cette étude, de même qu'ils participent à la solidité des résultats empiriques obtenus. Nous commençons par présenter la méthodologie employée avant d'exposer les aboutissants de ce rapprochement.

#### **3.1. Méthodologie employée pour ce rapprochement**

Pour la réalisation de ce travail, nous avons eu recours au processus d'anasyntèse (Larouche et al., 2014). Ce processus consiste à analyser une situation donnée, puis à effectuer une synthèse à partir de cette analyse de départ. Ensuite, vient la formulation d'un prototype et enfin la validation de cette formulation, en vue d'un modèle optimal (Larouche et al., 2014). La première étape de ce processus a consisté en un rapprochement entre les mondes et les logiques. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur la grammaire mobilisée par Boltanski et Thévenot (1991) ainsi que sur celle des travaux de Boitier et Rivière (2016). Ce rapprochement entre les logiques et les mondes, est présenté dans le tableau ci-après.

**Tableau 17 : Rapprochement entre les logiques et les mondes, d'après les travaux de Boitier et Rivière (2016, p. 55)**

<b>Logiques</b>	<b>Caractéristiques associées</b>	<b>Acteurs concernés</b>	<b>Mondes</b>
<b>Académique</b>	Communauté autonome de savants, indépendance académique	Enseignants-chercheurs	Inspiré
	Production et transmission d'un savoir universel		Domestique
<b>Bureaucratique</b>	Hiérarchie	Administratifs	Domestique
	Principe de service public, formation pour tous, conformité des décisions avec le cadre légal et réglementaire		Civique
	Rationalité procédurale		Industriel
<b>Politique</b>	Arène démocratique paritaire, collégialité, consensus	Personnels élus	Civique
<b>Gestionnaire</b>	Réputation	Potentiellement tous les acteurs <sup>52</sup>	Opinion
	Économie de la connaissance, promotion d'un capital immatériel au service de la compétitivité		Marchand
	Culture du résultat et efficience		Industriel

Forts de ce premier rapprochement (tableau 17), nous avons ensuite formulé un modèle, à savoir une grille d'analyse des mondes, appliquée à l'université (tableau 18). Nous avons adapté la grammaire propre à chaque monde au cas particulier de l'université.

Pour l'établissement de cette grille, nous nous sommes inspirés de celle appliquée à l'hôpital public (Morinière, 2021) et adaptée de la grammaire de Boltanski et Thévenot (1991). L'hôpital public français fonctionnant également sur le mode de la bureaucratie professionnelle, nous avons pu effectuer des rapprochements entre les deux organisations lors de leur caractérisation dans les mondes. Bien que la grille d'analyse des mondes communs possède 13 concepts-clés (Cf. tableau 2, la grille d'analyse des mondes communs), nous en avons retenu 7, dans un souci de simplification (ceux qui nous semblaient avoir les descriptions les plus facilement identifiables).

La catégorisation des individus dans les mondes étant illusoire<sup>53</sup>, nous avons davantage cherché à « ancrer »<sup>54</sup> les acteurs dans les mondes. Pour cela, nous avons retenu les rôles les plus importants

<sup>52</sup> Boitier et Rivière (2016, p.52) considèrent que la logique gestionnaire n'est pas spontanément associable à un groupe spécifique et se caractériserait davantage comme une logique « *secondaire* ». Néanmoins, les auteurs soutiennent que cette logique pourrait être promue principalement par des administratifs et les politiques.

<sup>53</sup> L'action d'attribuer des caractéristiques aux individus s'avère également délicate, puisque les personnes sont particulièrement résistantes à la qualification (Boltanski et Thévenot, 1991, p.11). Nous rappelons que les individus mobilisent tour à tour différents arguments pour se justifier, suivant la situation donnée, mais qu'ils ne peuvent être catégorisés dans aucun monde (Boltanski et Thévenot, 1991).

<sup>54</sup> Nous utilisons le terme « ancrer » en référence à la métaphore de l'ancre qui se lève pour partir vers un nouvel endroit (monde) et se dépose provisoirement dans un nouveau lieu (autre monde).

pour chaque acteur, en nous interrogeant sur les mondes dans lesquels les individus étaient susceptibles d'être les plus grands. Nous utilisons également les termes d'« *illustration* » des acteurs dans les mondes ou de « *mobilisation* » des mondes par les acteurs, afin de rester en adéquation avec les *EG* et ne pas catégoriser les individus..

Le tableau 18, ci-après, a été soumis à neuf experts universitaires (des enseignants-chercheurs avec une expérience du pluralisme universitaire) pour juger de sa validité. La dernière étape de ce processus a été la prise en compte des commentaires des experts, afin d'améliorer notre grille initiale.



**Tableau 18** : Grille d'analyse des mondes communs selon Boltanski et Thévenot (1991, pp.200-262) et Boltanski et Chiapello (1999, pp. 178-207) appliquée à l'université publique française

	<b>Principe supérieur commun</b>	<b>État de grand</b>	<b>Répertoire des sujets</b>	<b>Répertoire des objets et dispositifs</b>	<b>Formule d'investissement</b>	<b>Épreuve modèle</b>	<b>État de petit et déchéance</b>
<b>Définition</b> (Cf. La grille d'analyse des mondes communs en annexe 3)	<i>Principe autour duquel l'action est coordonnée</i>	<i>Caractérisation de l'état de grand, garant du principe supérieur commun</i>	<i>Sujets humains qui habitent le monde, souvent qualifiés par leur état de grandeur</i>	<i>Objets contribuant à objectiver la grandeur des personnes</i>	<i>Élément qui garantit l'équilibre de la cité</i>	<i>Situation préparée pour l'épreuve dont l'issue est incertaine</i>	<i>Désignation de la petitesse, en opposition à l'état de grandeur</i>
<b>Monde inspiré</b>	Les principes de création, recherche, découverte, les expériences liées aux missions scientifiques, mais aussi la passion, la vocation pour l'enseignement	Être dans un état d'ouverture, d'inspiration, d'accueil, être enthousiaste, curieux, investi pour la recherche scientifique, l'enseignement	Chercheurs, enseignants-chercheurs, enseignants (personnels des activités pédagogiques et de recherche)	Le don pour l'enseignement et la recherche, une publication scientifique, les innovations pédagogiques, création de jeux sérieux, les nouveaux résultats de recherche	L'investissement dans la recherche et l'enseignement, se remettre en question, rester ouvert, donner de son temps, de son énergie, de sa passion, investissement dans des projets innovants et risqués	Les épreuves intérieures face à la recherche, les remises en question, l'accompagnement des étudiants dans leur cheminement personnel, démarche d'initiation	Le manque de passion, d'enthousiasme, de vocation pour la recherche et/ou l'enseignement
<b>Monde domestique</b>	Le principe de respect de la hiérarchie, de la tradition, des us et coutumes de l'université	Être bien placé au sein de la hiérarchie universitaire (hiérarchie enseignants/enseignants-chercheurs et hiérarchie BIATSS)	Tous les acteurs dans leurs relations professionnelles	Toges, costumes, cartes de visite, signature d'e-mail, organigramme, cérémonie de remise des diplômes et de distinctions académiques	L'investissement dans une carrière permettant d'accéder à un haut niveau hiérarchique, l'investissement dans les relations aux autres, la bienveillance	Concours d'accès à l'entrée dans l'établissement et/ou à des grades supérieurs	Le non-respect des règles de bienséance, des us et coutumes, de la hiérarchie, le manque de bienveillance, de bonne tenue

	<b>Principe supérieur commun</b>	<b>État de grand</b>	<b>Répertoire des sujets</b>	<b>Répertoire des objets et dispositifs</b>	<b>Formule d'investissement</b>	<b>Épreuve modèle</b>	<b>État de petit et déchéance</b>
<b>Monde de l'opinion</b>	La renommée d'un établissement universitaire, d'un enseignant-chercheur, d'une formation, la notoriété au sein de son université, mais aussi à l'extérieur	Être reconnu / connu au niveau régional, national, international	Enseignants-chercheurs, élus, postes de représentation, administratifs en charge de la valorisation	Les publications scientifiques, les médias scientifiques, les prix (ex. Nobel), les classements (ex. Shanghai), la visibilité sur les réseaux sociaux, les supports de vulgarisation, les sites internet	L'investissement pour se faire connaître ou faire connaître les activités de l'établissement à travers des innovations, des publications, des conférences	Les conférences de presse, les congrès scientifiques, les processus de classement des universités, les salons, les publications scientifiques	L'absence de visibilité et de reconnaissance des établissements, des composantes ou des laboratoires, la mauvaise réputation
<b>Monde civique</b>	Principe de l'accès égalitaire aux études dans le cadre du service public et d'une démocratie caractérisée par l'existence des conseils universitaires, ascenseur social	Être dans le respect de l'accès égalitaire aux études et dans la démocratie universitaire	Tous les acteurs qui œuvrent au respect des principes de démocratie universitaire et ceux impliqués dans des instances collégiales (membres de conseils, personnes syndiquées, etc.)	Textes réglementaires (lois, arrêtés, décrets) sur le service public et l'université, cadre législatif, liste électorale, profession de foi, chartes, règlements des études, règlements intérieurs	L'investissement dans les conseils et pour faire respecter les textes réglementaires, l'accès à des postes à responsabilités collectives, défendre l'intérêt commun	L'élection au sein des conseils, d'un laboratoire, défense d'un programme par des candidats, débats de campagne	La défense d'intérêts particuliers, l'absence d'égalité des chances, la division de la communauté universitaire, le non-respect des textes réglementaires
<b>Monde marchand</b>	Principe de compétitivité des établissements publics fondé sur une concurrence public/public et public/privé, mais aussi de partenariat avec le privé	Être attractif, compétitif, concurrentiel dans les appels à projet et dans l'attractivité, être gagnant, rentable	Tous les acteurs confrontés à la concurrence, à la recherche de financements extérieurs/privés (directeurs de laboratoire, responsable de service de formation continue, etc.)	Tout ce qui rapporte des ressources et un avantage concurrentiel (effectifs étudiants, formations payantes, brevets, contrats de recherche, etc.)	L'investissement dans les activités générant des ressources (étudiants, recettes), activités qui attestent de la réussite dans un espace soumis à la concurrence	Négociation d'un partenariat avec le secteur public ou le privé, création de formation qui génèrent des ressources, candidature à un appel à projets	Le fait d'être peu compétitif/concurrentiel sur le marché des universités, de gagner, réussir

	<i>Principe supérieur commun</i>	<i>État de grand</i>	<i>Répertoire des sujets</i>	<i>Répertoire des objets et dispositifs</i>	<i>Formule d'investissement</i>	<i>Épreuve modèle</i>	<i>État de petit et déchéance</i>
<b>Monde industriel</b>	Principe d'excellence de l'université par la qualité des formations et des recherches menées, montrer la performance, la bonne gestion	Être expert dans son domaine, efficace, performant	Tous les acteurs qui s'assurent de la bonne gestion des activités (ex. enseignants-chercheurs avec responsabilités, personnels administratifs de gestion, des pôles financiers, du contrôle de gestion, comptables, etc.)	Tableau de bord, PAP, RAP, plans stratégiques, rapport d'évaluation HCERES - CNU, certifications, indicateurs de performance, indicateurs de formation, de recherche	L'investissement pour améliorer l'efficacité, la soutenabilité et la qualité des formations proposées et de la recherche, la bonne gestion, optimiser les moyens à disposition	Les processus d'évaluation HCERES, d'accréditation et de certification (ISO, AACSB), de qualification au CNU, répondre aux contraintes de professionnalisation des diplômés ou d'insertion professionnelle	L'inefficacité, la faible efficacité, la faible qualité
<b>Monde par projets</b>	Principe de fonctionnement par projets	Être impliqué dans de nombreux projets (par ex. pédagogiques, de recherche, d'innovation, etc.)	Tous les acteurs impliqués dans un projet (ex. enseignants-chercheurs, chargés de mission, élus)	Conventions et déploiements de partenariat, accords-cadres et spécifiques, appels à projets, contrats de recherche, projets pédagogiques, de recherche	L'investissement dans des relations personnelles pour se construire un réseau et participer à des projets	Le passage d'un projet à un autre	La faiblesse des réseaux internes et externes à l'établissement limitant l'engagement dans les projets

### 3.2. La caractérisation des mondes propres à l'université publique française

Dans les parties suivantes, nous détaillons les rapprochements entrepris entre les mondes et les logiques.

#### 3.2.1. Le monde inspiré

Le monde de l'inspiration, de par ses principes de création, de découverte, d'indépendance et de liberté, rejoint en certains points la **logique académique**. L'université est considérée comme un lieu de création et de transmission des connaissances (conformément aux alinéas 1 et 2 de l'article L123-3 du code de l'éducation). Ce monde serait principalement incarné par les enseignants et les enseignants-chercheurs : « *Les académiques montrent une préférence marquée pour les structures décentralisées qui leur garantissent pouvoir discrétionnaire et autonomie.* » (Boitier et Rivière, 2016, p.51).

Le principe de liberté académique des enseignants-(chercheurs) est défini comme un principe fondamental et consacré dans le code de l'éducation : « *À l'égard des enseignants-chercheurs, des enseignants et des chercheurs, les universités et les établissements d'enseignement supérieur doivent assurer les moyens d'exercer leur activité d'enseignement et de recherche dans les conditions d'indépendance et de sérénité indispensables à la réflexion et à la création intellectuelle.* » (Article L123-9 du Code de l'éducation). Ce statut est réaffirmé dans l'article suivant : « *Les enseignants-chercheurs, les enseignants et les chercheurs jouissent d'une pleine indépendance et d'une entière liberté d'expression dans l'exercice de leurs fonctions d'enseignement et de leurs activités de recherche, sous les réserves que leur imposent, conformément aux traditions universitaires et aux dispositions du présent code, les principes de tolérance et d'objectivité.* » (Article L952-2 du Code de l'éducation).

Dans la typologie des enseignants-chercheurs en gestion réalisée par Lussier et Chanlat (2017), les mobiles sans attache ou les pédagogues pourraient être représentatifs du monde de l'inspiration. Les premiers se caractérisent par une très forte activité de publication à l'international sans que leurs recherches aient une portée pratique et sans qu'ils s'impliquent réellement dans des tâches administratives. La priorité des seconds, est de diffuser la connaissance par les cours et les conférences, l'enseignement est leur cœur de métier « *au point de laisser tomber parfois presque totalement les deux autres volets, c'est-à-dire la recherche et les tâches administratives* » (Lussier et Chanlat, 2017, p.87).

Cet investissement dans la recherche et/ou l'enseignement renvoie au répertoire des objets propres au monde de l'inspiration, tels que le don pour l'enseignement, l'innovation pédagogique ou les publications scientifiques. L'état de grand est caractérisé par ce qui se « *soustrait à la maîtrise* » et « *à la mesure* ». Les êtres sont animés par un « *désir de créer* ». Sont grands les êtres jugés « *curieux, inventifs* » et qui connaissent le « *jaillissement de l'inspiration* », en « *s'abandonnant à la rêverie* », ne cherchant pas à être sans arrêt « *efficace, logique, rationnel* ». Ils savent « *s'évader de l'habitude et*

de la routine », acceptant de « *prendre des risques* » et de « *tout remettre en question* ». Ainsi « [...] aucun chercheur scientifique ne peut prétendre réussir à chaque fois [...]. Il sait, au contraire, qu'il devra essayer des échecs, piétiner pendant de longues périodes, recommencer et recommencer avant d'aboutir. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.203). L'inspiré est disposé à « *se mettre en état de recherche* », à « *faire naître des questions* », à se dépasser lui-même. Les conditions de déchéance du monde de l'inspiration renvoient au manque de passion ou de vocation pour la recherche et l'enseignement.

### 3.2.2. Le monde domestique

Si le monde domestique trouve des éléments communs à la **logique bureaucratique** au travers du principe du respect de la hiérarchie, il s'en distingue de par sa focalisation sur les traditions plutôt que sur des règles et procédures formelles. Nous pouvons ainsi retrouver les administratifs dans le monde domestique, que les travaux de Boitier et Rivière (2016) associent à la logique bureaucratique.

Les notions d'éducation et de transmission du savoir rapprochent également le monde domestique de la **logique académique**. Dans ce monde, « *l'accès à la supériorité passe par la bonne éducation. Dans un monde domestique, où les êtres doivent assurer la permanence et la continuité d'une tradition, les relations concernent d'abord l'éducation* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.216). Les « *grands* » sont responsables des « *plus petits* », notamment de leur éducation. De même, la mission principale dans la logique académique est la production et la transmission d'un savoir universel (Boitier et Rivière, 2016). Ce monde concerne donc également les enseignants avec ou sans activités de recherche.

Les épreuves du monde domestique prennent « *la forme dénaturée d'épreuves de confirmation* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.207), ce qui peut s'apparenter au passage d'un examen et les signes de grandeur prennent entre autres la forme de titres et distinctions ce qui peut être comparable aux titres, distinctions et diplômes universitaires. Ainsi, les toges, les cérémonies de remise des diplômes et autres distinctions académiques font partie du répertoire des objets propres au monde domestique. Nous pouvons y retrouver l'ensemble des acteurs universitaires dans les différentes relations qu'ils entretiennent entre personnels de l'université, mais aussi avec les étudiants.

Si historiquement les universités se sont fondées autour d'un idéal de collégialité et d'égalité entre pairs, la hiérarchie n'y est pas absente. Bien que les distances hiérarchiques aient pu être remises en cause (Zetlaoui, 1999), Becquet et Musselin (2004) notent le maintien d'une hiérarchie par le titre (professeur et maître de conférences), par exemple sur les activités administratives à responsabilités ou sur la répartition des enseignements (cours magistraux et travaux dirigés).

### 3.2.3. Le monde de l'opinion

Le monde de l'opinion a pour principe supérieur commun la renommée. De ce fait, l'absence d'investissement dans un processus de visibilité et de reconnaissance est caractéristique de l'état de déchéance du monde de l'opinion. Dans ce monde, la grandeur de chacun dépend de l'opinion des

individus, qui conditionne dans une certaine mesure le succès. La célébrité fait la grandeur et le principal désir est celui de la reconnaissance et de la notoriété.

Le monde de l'opinion à l'université publique française pourrait être lié à la « *notoriété* » de l'établissement. Les classements des établissements universitaires à l'échelle mondiale, tels que celui de Shanghai, constituent des outils de distinction de la grandeur. En évaluant les établissements, les classements participent à médiatiser les établissements, notamment les mieux classés. Ainsi, les classements internationaux font partie du répertoire d'objets du monde de l'opinion.

Au niveau individuel, nous pouvons y voir la réputation des enseignants-chercheurs qui cherchent à maximiser leur renommée et leur prestige en publiant dans les meilleures revues (Lussier et Chanlat, 2017, p.86). Un établissement universitaire peut également gagner en notoriété grâce à la célébrité d'un enseignant-chercheur, qui est alors considéré comme une « *vedette* » au sein de la communauté universitaire, mais également au-delà de cette frontière. Dans ce cas, les plus « *grands* » sont ceux qui connaissent un rayonnement à l'international et peuvent attirer de ce fait des étudiants ou des personnes souhaitant travailler avec eux. Les événements majeurs dans cette quête de reconnaissance, sont les congrès, conférences et autres manifestations similaires, qui leur permettent de se faire voir et connaître. Les publications dans des revues prestigieuses soutiennent cette quête de reconnaissance. Les verbes d'action que l'on retrouve dans ce monde « *parler de, mentionner, citer, publier, émettre, diffuser* » s'apparentent aux tâches auxquelles sont soumis les chercheurs.

Nous pouvons y voir les traits de la **logique gestionnaire**, qui promeut un esprit de concurrence, compétition et s'inquiète de la réputation. On pourrait y retrouver principalement les enseignants-chercheurs, notamment ceux élus, dans leur volonté de promotion de l'établissement. Et également certains administratifs, dont la mission est de soutenir ces activités de promotion.

#### **3.2.4. Le monde civique**

Dans le monde civique « *la recherche de ce qui est juste met l'accent sur les relations personnelles entre les gens* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.206). Également, « *être représentatif donne autorité dans l'organisation, et confère la capacité à exercer un pouvoir* » (Ibid., p.232). L'université est vue comme un acteur du bien commun, ses activités reposant sur des missions de service public, dans le respect d'un cadre réglementaire (textes réglementaires qui constituent d'ailleurs le principal répertoire d'objets de ce monde). Ainsi, tous les acteurs qui œuvrent au respect des principes de démocratie et de représentativité, sont les sujets humains qui habitent principalement le monde civique et peuvent être considérés comme « *grands* » : « *la légalité définit une forme de grandeur particulièrement appréciée dans ce monde* » (Ibid., p.232). Les êtres perdent leur grandeur s'ils retombent dans le particulier.

Ce monde correspondrait en partie à la **logique bureaucratique** mise en évidence par Boitier et Rivière (2016), dans laquelle nous retrouvons principalement les administratifs. Ces acteurs veillent à la conformité légale et réglementaire, en ayant recours aux textes réglementaires. Le groupe des

administratifs « est fédéré par une logique bureaucratique dominante, fondée sur une mission de service public consistant à offrir au plus grand nombre une formation, de nature à créer un lien social et à corriger les inégalités produites par le marché (Bezès et al. 2011). La logique bureaucratique, portée par les personnels administratifs, est en outre liée à leur activité de contrôle visant la conformité des décisions avec le cadre légal et réglementaire. » (Boitier et Rivière, 2016, p.51). Le monde civique et la logique bureaucratique se rejoignent également dans l'esprit de bien commun, la défense de l'intérêt général, et l'accès égalitaire.

Le monde civique comprend aussi en partie la **logique politique**, dans laquelle l'esprit démocratique, la représentativité, la collégialité et le consensus constituent des principaux fondamentaux dans le fonctionnement universitaire. Les élus embreraient en être les acteurs principaux. En accédant à des responsabilités collectives, les élus s'engagent dans la défense d'intérêts communs. Dans le monde civique, ce ne sont pas « les personnes humaines qui accèdent aux états de grandeur supérieurs, mais les personnes collectives qu'elles composent par leur réunion » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.231). La grandeur est qualifiée par rapport à l'appartenance à l'espace public – en opposition au privé et aux intérêts égoïstes – et lorsque la force collective est concentrée autour d'objectifs communs.

En offrant une large place aux actions collectives et corps intermédiaires (élus, représentants, délégués, partis et associations), les épreuves modèles de ce monde peuvent prendre la forme d'élection, ce qui rejoint la logique politique, dans laquelle, le contrôle serait principalement assuré par la sanction des urnes (Boitier et Rivière, 2016, p.51).

### 3.2.5. Le monde marchand

Le monde marchand se distingue par ses principes de compétitivité. On peut y voir les traits de la **logique gestionnaire** qui promeut « un capital immatériel au service de la compétitivité » (Boitier et Rivière, 2016, p.55). Ainsi que Boitier et Rivière (2016) le soulignent, l'ensemble des acteurs universitaires peuvent se retrouver dans cette logique, à différents degrés d'implication. Par exemple, la recherche de financements incombant en partie aux enseignants-chercheurs (Dahan et Mangematin, 2010), ceux-ci peuvent se retrouver dans le monde marchand.

Dans ce monde, la légitimité de l'organisation tient à la mesure de sa rentabilité et à sa capacité à être concurrentielle. Dans l'enseignement supérieur, il existe une concurrence public/privé, public/public et des partenariats avec le secteur privé. Le développement de l'offre de formation du secteur privé, particulièrement fort dans certaines disciplines, telles que le management, conduit des composantes d'université à s'inscrire dans une logique de compétitivité pour conserver ou augmenter l'attractivité de leurs formations.

Les contraintes budgétaires de l'État l'ont conduit à déployer des pratiques inspirées du NMP, notamment des dispositifs qui contribuent à l'intensification de la concurrence sur les ressources (PIA, IDEX, I-SITE etc.) et à augmenter les ressources propres des établissements (fondations, chaires, développement des contrats de recherche, de l'alternance etc.). Ainsi, les indicateurs de performance,

au même titre que le nombre d'étudiants ou de publications scientifiques, font partie du répertoire d'objets à la disposition du monde marchand, dans un objectif d'évaluation de la rentabilité et de la compétitivité des établissements.

### 3.2.6. Le monde industriel

Les principes du monde industriel semblent s'inscrire dans deux logiques. Premièrement, la **logique gestionnaire** pour sa recherche d'efficacité, de performance, ainsi que ses notions de mesure et de contrôle. De ce fait, l'état de déchéance du monde industriel renverrait à la non-atteinte des standards de qualité prônés par les processus d'évaluation.

Le monde industriel partage également des caractéristiques communes avec la **logique bureaucratique**, dans ce qu'elle comporte de rationalité procédurale (respect de procédures). Ces caractéristiques semblent se rapprocher de celles mises en avant dans la cité industrielle, où l'expertise et la fonctionnalité semblent primer.

Le NMP à l'université constitue une pierre angulaire du monde industriel, au travers du contrôle des résultats, par davantage de discipline dans l'utilisation des ressources, ainsi que la mise en place de mesures de la performance. Les rapports d'évaluation (par exemple ceux du HCERES), les plans annuels de performance, de même que les plans stratégiques, représentent le répertoire d'objets du monde industriel. Ces derniers font aussi figure d'épreuves modèles et se traduisent par une panoplie d'outils de gestion et de contrôle qui concernent un ensemble d'acteurs universitaires en charge d'activités de gestion (composante, laboratoire, établissement, etc.).

### 3.2.7. Le monde par projets

Le monde par projets est caractérisé par le développement des réseaux et l'investissement dans des projets. Dans les structures universitaires, les projets sont multiples et multidimensionnels. Les conditions de déchéance du monde par projet renvoient à la faiblesse des réseaux, internes et externes, qui limitent l'engagement dans les projets. Ce dernier ne fait référence à **aucune des logiques** (Boitier et Rivière, 2016) en particulier.

Dans les structures universitaires, les projets sont multiples et multidimensionnels. Ils concernent aussi bien le domaine de la formation, que celui de la recherche ou du fonctionnement de l'université : projets de partenariats internationaux de doubles diplômes, projets de recherche au sein ou en dehors d'un laboratoire avec ou sans financement, mais aussi projet d'introduction d'un nouvel outil de pilotage. Afin d'assurer la réalisation de ces projets, ce monde dispose d'un large répertoire d'objets, tels que les conventions de partenariat, accords cadre et spécifique ou encore contrats de recherche.

### 3.2.8. Le monde vert

Le monde vert ne semble pas présenter de rapprochement spécifique avec les logiques de Boitier et Rivière (2016).



### 3.3. Un panel plus large d'illustration des acteurs de l'université

Le rapprochement entrepris entre les logiques et les mondes conduit à un maillage plus fin du pluralisme universitaire. Les acteurs peuvent s'illustrer dans 7 mondes au lieu de 4 logiques, ce qui offre la possibilité d'illustrer les acteurs universitaires au travers un panel plus large. Alors que les logiques semblent davantage associées à un groupe d'acteurs en particulier, le rapprochement des acteurs universitaires avec les mondes, semble indiquer que les catégories d'acteurs peuvent s'illustrer dans plusieurs mondes. Nous pouvons prendre pour exemple les trois catégories d'acteurs retenues par Boitier et Rivière (2016), que sont les académiques, les administratifs et les politiques.

Les académiques peuvent se retrouver dans quasiment l'ensemble des mondes. Dans le monde inspiré, ce personnel serait caractérisé par la passion et la vocation pour l'enseignement, mais aussi enclin à défendre les principes de liberté et de création, nécessaires à leurs fonctions. Les académiques peuvent également s'illustrer dans le monde domestique, pour ses notions de traditions, hiérarchie et bienveillance, s'exprimant dans la relation de transmission des connaissances aux étudiants. De même, le monde civique peut également caractériser ce personnel dans sa volonté de donner accès à tous à la connaissance. À noter que le monde civique pourrait davantage concerner les personnes élues, en tant que membres d'un ensemble représentatif. Il est également assez aisé de considérer que les académiques puissent mobiliser le monde par projets (projets pédagogiques, d'innovation, etc.). Les contraintes gestionnaires actuelles pourraient aussi encourager les enseignants-chercheurs à se rapprocher des mondes marchand et industriel (esprit de concurrence, performance, etc.)

Les administratifs semblent également pouvoir être présents dans plusieurs mondes simultanément. En tant que représentants de l'autorité étatique, dans le monde civique (ils veillent au respect des normes et règlements). Leur mode de fonctionnement, basé en partie sur la hiérarchie pourrait également les rapprocher du monde domestique. Les notions de contrôle et procédures, imposées par l'État, les rapprocheraient également, en partie, du monde industriel.

Les politiques pourraient en premier lieu mobiliser des valeurs issues du monde civique, du fait de leur investissement dans un ensemble collectif et dans l'exercice de la démocratie. En second lieu, ils peuvent mobiliser des valeurs appartenant au monde de l'opinion, dans le sens où les élus doivent d'une certaine manière être visibles, séduire et recueillir une majorité d'avis positifs pour être choisis comme représentants. Nous leur observons aussi quelques caractéristiques du monde domestique, dans les liens hiérarchiques au sein desquels ils participent à la gouvernance de l'université, mais aussi des liens de confiance qu'ils doivent établir pour obtenir le consensus.

L'ensemble de ces éléments nous conduits à envisager les *EG* comme une possibilité de caractériser le pluralisme universitaire de manière plus détaillé, soulignant certaines limites que peut présenter la compréhension des acteurs universitaires au travers des seules logiques.

### Conclusion de la section 3

Dans cette dernière section de notre chapitre consacré à la définition de l'échantillon, nous avons présenté le rapprochement effectué entre les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et les logiques de Boitier et Rivière (2016). Loin de vouloir constituer des hypothèses sur les acteurs universitaires et leur mobilisation des mondes (nous ne pouvons cependant pas nier toute influence de ce rapprochement sur nos résultats empiriques), la grille que nous proposons dans cette section, se présente comme une justification théorique du bien-fondé de notre entreprise. Par cette démarche, nous souhaitons « tester » la convenance du cadre théorique mobilisé pour cette recherche, avant l'application de celui-ci sur le terrain.

Ce rapprochement théorique entrepris entre les logiques et les mondes, a également permis de souligner les limites des logiques. En effet, elles ne reflèteraient pas nécessairement avec la même intensité, la pluralité de valeurs présente au sein de l'université publique française, comme peuvent le proposer les mondes. Nous ambitionnons ainsi d'offrir une caractérisation du pluralisme universitaire au travers d'une maille plus fine.

### Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre a constitué une étape détaillée de notre démarche méthodologique, notamment dans la définition de notre échantillon de référence. Après avoir exposé le cas sélectionné pour notre étude, nous avons identifié les différents groupes d'acteurs présents au sein de l'université, en vue de l'échantillonnage. Notre objectif est de donner à voir la plus grande variété possible, en identifiant les acteurs susceptibles de nous apporter diverses visions sur l'objet de notre recherche.

Dans ce chapitre, nous avons également montré les limites d'une catégorisation des acteurs universitaires sur les seuls critères d'appartenance aux groupes des académiques et des non-académiques. Si nous regardons plus en détail les acteurs qui composent ces deux principaux groupes, nous apercevons des sensibilités et intérêts divers, qui apportent de l'hétérogénéité au sein d'un même groupe, rendant ainsi les catégories d'acteurs caduques. De cette manière, nous avons souligné la difficulté à définir parfaitement ces groupes.

Pour terminer ce chapitre, nous avons présenté une proposition théorique, permettant de juger de la pertinence du cadre théorique mobilisé. Cette démarche consiste en un rapprochement entre les travaux de Boitier et Rivière (2016), sur la pluralité de logiques présente au sein de l'université publique française, et les mondes de Boltanski et Thévenot (1991). Cette construction intellectuelle a principalement abouti à une grille, attestant de la faisabilité de notre entreprise de recherche.



## Chapitre 6. La collecte et l'analyse des données

Dans ce sixième chapitre, nous présentons les aspects plus opérationnels mis en œuvre pour cette étude, en exposant la collecte et l'analyse des données empiriques. L'objectif est de permettre la compréhension ainsi que la reproductibilité de la recherche, dans un souci de validation des résultats obtenus.

Ce chapitre se compose des deux sections suivantes :

Dans la **section 1**, nous indiquons la manière dont nous avons procédé à la collecte des données. Celles-ci reposent principalement sur des entretiens semi-directifs, effectués avec différents acteurs de l'établissement universitaire. Notre matériau se compose également de données secondaires, constituées de sources documentaires diverses, fournies par l'université et les acteurs interviewés.

Le chercheur devant définir les techniques et outils mobilisés, qui « *constituent des moyens de comprendre la perception et chercher des informations contenues dans le discours des sujets de recherche* » (Spagnol et al., 2016, p.109), nous présentons, dans la **section 2**, le processus d'analyse et de codage des données recueillies.

### 1. Le procédé de collecte des données

Dans cette première section, nous expliquons la mise en œuvre de notre recherche au travers de différentes étapes. Nous poursuivons par la description de notre entrée sur le terrain ainsi que la prise de contact avec les acteurs universitaires. Nous terminons cette section par exposer le mode de recueil des données primaires, principalement obtenues par la réalisation d'entretiens semi-directifs.

#### 1.1. La mise en œuvre de la recherche et l'accès au terrain

L'immersion dans le terrain a été un moment très attendu. Le choix du terrain a été le résultat de plusieurs considérations, ainsi qu'expliqué dans la partie dédiée à ce sujet (chapitre 5, section 1). Un des vice-présidents de l'université a été notre personne de contact pour l'accès à ce terrain. Le premier entretien a été réalisé avec cette personne et cet échange nous a permis de mieux comprendre la structure de l'université, son fonctionnement ainsi que ses spécificités et éventuelles problématiques.

Après quelques échanges sur des aspects plus pratiques, cette même personne a annoncé notre travail de recherche par un mail adressé à l'ensemble du personnel de l'université. Ce mail précisait l'accord qui nous était donné par la présidence de l'université, de mener notre étude au sein de cet établissement. Nous appuyant sur ce mail, nous avons commencé à contacter des acteurs universitaires (sur la base des réflexions menées pour la constitution de notre échantillon et plus particulièrement les listes des collégiums), afin de demander un entretien et le cas échéant, de déterminer une date.

Les individus ont été contactés une première fois par mail. Certains ont répondu dès la première demande, d'autres non. Les non-répondants au premier mail ont été sollicités par mail une seconde fois. Certains ont répondu favorablement à cette seconde sollicitation, tandis que d'autres sont restés silencieux. Dans ce dernier cas, nous n'avons pas insisté. Toutes les réponses favorables à notre demande d'interview se sont concrétisées par un entretien. Nous n'avons refusé personne, même lorsque la saturation théorique avait déjà été atteinte.

Entre novembre 2022 et mars 2023, nous avons pu effectuer 53 entretiens semi-directifs, suite à 53 réponses favorables à nos demandes d'interview, sur un ensemble de 90 personnes sollicitées. La durée totale des entretiens s'élève à un peu plus de 53 heures. La majorité des entretiens s'est déroulée via un outil de visioconférence, dont le lien avait été communiqué au préalable lors de la détermination d'une date d'interview.

## **1.2. Le recueil des données primaires et secondaires**

Avant de nous intéresser au recueil des données, nous souhaitons apporter quelques précisions quant à la notion de « donnée ». Une donnée est à la fois le médium et la finalité permanente d'une théorie. Les données sont « *cherchées et rassemblées dans le but d'améliorer ou renouveler des théories existantes* » (Baumard et Ibert, 2014, p.107). Une des erreurs les plus courantes, serait de présupposer l'existence objective d'une donnée, autrement dit de penser que les données existent pour elles-mêmes.

Czarniawska (2005, p.359) rend attentif au fait que le terrain « *ne parle jamais de lui-même* ». Le chercheur utilise autant qu'il crée des données, elles constituent autant des « *découvertes* » que des « *inventions* ». Les données peuvent être produites au travers d'une relation observateur/observé et sont à la fois des réceptacles et des sources de théorisation « *permettant au chercheur d'évacuer de son espace de travail la question ontologique, du moins de la reléguer en arrière-plan afin d'opérationnaliser sa démarche. Ainsi, les « données » sont des représentations acceptées d'une réalité que l'on ne peut ni empiriquement (par les sensations), ni théoriquement (par l'abstraction) embrasser.* » (Baumard et Ibert, 2014, pp.107-108).

### **1.2.1. Le recueil de données primaires par entretiens semi-directifs**

L'élément central que constitue la capacité réflexive des individus dans les *EG*, suppose une étude qui donne la parole aux acteurs. Ainsi, l'entretien a représenté un mode privilégié de recueil d'informations.<sup>55</sup> Baumard et al. (2014, p.274) notent que l'entretien « *est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » Nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-

---

<sup>55</sup> Notre étude se concentre sur une dimension personnelle, à savoir la relation entre l'outil et l'acteur. Néanmoins, nous sommes conscients que l'absence d'observations directes constitue une des limites de ce travail (particulièrement dans l'analyse des tensions et des compromis).

directifs, reposant sur une « *attention positive inconditionnelle* » (Evrard et al., 2009, p.91), où chaque élément de l'entretien peut avoir une certaine valeur et être analysé.

Il s'agit de recueillir la parole des individus quant au sujet qu'on leur soumet – à savoir leur perception de l'université et leur expérience des outils de contrôle – dans une démarche qui relève davantage de la conversation que d'un échange de questions-réponses (Romelaer, 2019). Notre guide d'entretien, que nous présentons dans la sous-section suivante, a davantage été conçu comme un support de discussion, qu'un questionnaire fermé. Ce guide nous a permis à la fois de suivre une certaine logique dans les questions, mais également de rebondir et d'approfondir les sujets qui nécessitaient de l'être. L'avantage de l'entretien semi-directif est d'offrir une certaine structure et de garder les répondants sur le sujet. L'inconvénient est que les individus interrogés disposent de moins de liberté pour exprimer des sujets propres.

### **1.2.2. Les données secondaires**

Nos données primaires ont été complétées par la collecte de données secondaires. Ces données se constituent principalement de sources documentaires, que représentent les tableaux d'indicateurs, les organigrammes, les bilans sociaux, les sites internet, ou encore les brochures et plaquettes. Nous avons également eu accès à d'autres documents, tels que le projet d'établissement 2017-2021 de l'université, le projet pour le contrat pluriannuel de la COMUE 2017-2021<sup>56</sup> ainsi que le projet annuel de performance 2023.

Ces données secondaires nous ont permis une meilleure compréhension des entretiens, notamment lorsque les répondants ont évoqué leur expérience des outils de contrôle. Nous avons pu visualiser ce que représentent les indicateurs, les informations demandées, ainsi que les tableaux à remplir. Cela a constitué un ensemble de supports très intéressants, afin de se familiariser avec les objets étudiés, que sont les outils de contrôle. Également, ces données secondaires nous ont permis d'effectuer une triangulation avec les données primaires recueillies lors des entretiens. Cette triangulation a été effectuée dans l'idée de corroborer et compléter le discours des répondants, ainsi que nos analyses, dans un souci de validité de notre recherche.

Ainsi, ces données secondaires représentent un moyen de palier – en partie – à l'absence d'observations directes qui n'ont pas été possibles pour cette étude (nous sommes conscients des limites que cela représente pour cette recherche). Les appropriations des outils de contrôle, de même que les tensions et compromis autour de ces outils, ont été étudiés au travers du discours des répondants. De cette manière, les données secondaires recueillies, nous ont été utiles à des fins de comparaison et de triangulation. Nous apportons plus de détails au manque d'observations directes dans les limites de la recherche, développées dans la conclusion générale de ce travail.

---

<sup>56</sup> Les versions de 2017-2021 de ces deux documents constituent les versions les plus récentes auxquelles nous avons pu avoir accès.

### 1.3. La réalisation des entretiens et l'éthique de la recherche

#### 1.3.1. La réalisation du guide d'entretien

Nous avons utilisé un même guide pour l'ensemble des entretiens semi-directifs, avec cependant quelques questions plus spécifiques si le répondant était élu ou chargé de responsabilités particulières. Le guide a été amélioré au fur et à mesure des premiers entretiens. En effet, nous avons été amenés à reformuler certaines questions pour les rendre plus pertinentes et éviter trop de redondance dans les réponses. Il y a également eu de légers changements apportés aux questions du guide d'entretien, au fur et à mesure de la progression de notre problématique (la définition de celle-ci ayant connu quelques modifications dans notre démarche itérative). Les questions ont ainsi pu être légèrement réorientées pour davantage correspondre à notre problématique et ses questions de recherche.

Le guide d'entretien s'est composé de deux parties principales : une première portant sur la vision du répondant par rapport à l'université (ses missions et ses valeurs) et une seconde, portant sur l'expérience des indicateurs, ainsi que les tensions et compromis qui pouvaient se former autour de ces outils. Les questions étant principalement ouvertes, elles ont permis aux répondants de s'exprimer de la manière la plus libre possible. Les questions principales ont été complétées de « *questions d'investigation* », lorsque la clarification d'une réponse a été nécessaire, ou encore de « *questions d'implication* » pour préciser une idée (Rubin et Rubin, 2011).

Nous présentons les questions du guide d'entretien ci-après.

### **Première partie de questions relatives à la vision de l'université**

- (1) Vous avez une formation de quel type et quelles sont vos missions à l'université ?
- (2) Pourquoi avez-vous rejoint l'université ? Quelles sont les valeurs qui vous animent dans votre travail ? Quelles finalités attribuez-vous à l'université (notamment dans les missions d'enseignement et de recherche) ? Comment cela se traduit dans vos missions ?
- (3) Si la personne interrogée a des responsabilités particulières ou est élue : pourquoi avoir accepté cette fonction ? Pour quelles valeurs ? Comment définiriez-vous votre rôle ?
- (4) Qu'est-ce qui vous empêche d'avoir un sentiment de satisfaction dans votre travail ? Quels sont les freins ou les difficultés dans vos missions ? Quels éléments semblent entrer en contradiction avec vos valeurs ?
- (5) Voyez-vous des évolutions dans le temps par rapport à vos missions ? Par rapport au fonctionnement de l'université ?

### **Seconde partie de questions relatives aux indicateurs**

- (6) À quels types d'indicateurs êtes-vous confronté ? Qui les demande et pourquoi ?
- (7) Les utilisez-vous fréquemment ? À titre personnel ? Quels sont les intérêts de ces indicateurs pour vous ? Avez-vous des exemples ? Avez-vous la possibilité de leur apporter des modifications ?
- (8) Quelles craintes ou hésitations avez-vous face aux indicateurs ? Quelles limites leur trouvez-vous ?
- (9) Sont-ils sources de tensions/désaccords/incompréhensions d'après vous ? Si oui, à quoi cela pourrait-il être lié ?
- (10) Comment ces désaccords pourraient-ils être solutionnés d'après vous ? Quelles suggestions auriez-vous pour améliorer les indicateurs ?

*Figure 7 : Le guide d'entretien*

Le guide d'entretien a été construit par rapport à nos questions de recherche, dans le but d'y apporter des réponses. Le tableau ci-après présente les liens entre les questions de l'entretien et les questions de recherche. Il expose également la segmentation retenue pour l'analyse des réponses. Nous tenons toutefois à spécifier que les liens entre les questions de l'entretien et les questions de recherche, ne sont pas toujours aussi directs et tranchés. Nous avons gardé une certaine flexibilité dans l'analyse des réponses, celles-ci pouvant également se retrouver pertinentes pour une autre question de recherche, que celle initialement attribuée.



Certaines questions du guide d'entretien notamment celles d'introduction) ne figurent pas dans le tableau, car elles ont davantage servi à engager la discussion. Néanmoins, si les réponses apportées rentraient dans notre champ d'investigation, nous les avons prises en considération.

**Tableau 19 : Construction du guide d'entretien par rapport aux questions de recherche**

Questions de recherche	Questions du guide d'entretien
<b>(Q1) Quels sont les mondes présents à l'université publique française et quels acteurs les représentent ?</b>	<p>(2) Pourquoi avez-vous rejoint l'université ? Quelles sont les valeurs qui vous animent dans votre travail ? Quelles finalités attribuez-vous à l'université (notamment dans les missions d'enseignement et de recherche) ?</p> <p>(3) Si la personne interrogée a des responsabilités particulières ou est élue : pourquoi avoir accepté cette fonction ? Pour quelles valeurs ? Comment définiriez-vous votre rôle ?</p> <p>(4) Qu'est-ce qui vous empêche d'avoir un sentiment de satisfaction dans votre travail ? Quels sont les freins ou difficultés dans vos missions ? Quels éléments semblent entrer en contradiction avec vos valeurs ?</p>
<b>(Q2) Quelle est l'influence des mondes sur l'appropriation des outils de contrôle ?</b>	<p>(7) Les utilisez-vous fréquemment ? À titre personnel ? Quels sont les intérêts de ces indicateurs pour vous ? Avez-vous des exemples ? Avez-vous la possibilité de leur apporter des modifications ?</p>
<b>(Q3) Quelles sont les tensions entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?</b>	<p>(8) Quelles craintes ou hésitations avez-vous face aux indicateurs ?</p> <p>(9) Sont-ils sources de tensions/désaccords/incompréhensions d'après vous ? Si oui, à quoi cela pourrait-il être lié ?</p>
<b>(Q4) Quels sont les compromis entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?</b>	<p>(10) Comment ces désaccords pourraient-ils être solutionnés d'après vous ? Quelles suggestions auriez-vous pour améliorer les indicateurs ?</p>

### 1.3.2. Le déroulé des entretiens et le consentement

Nous avons commencé chaque entretien par nous présenter, en indiquant notre université d'attache, la discipline de recherche, ainsi que le thème général de la recherche (toutefois sans donner trop de détails, afin de ne pas influencer le répondant dans son discours). Nous avons ensuite précisé la manière dont allait se dérouler l'entretien ainsi que le caractère confidentiel de la recherche. Le consentement des individus était automatiquement demandé pour l'enregistrement de l'entretien et il était précisé que le seul intérêt de cet enregistrement était de faciliter la retranscription et de conserver la plus grande fidélité par rapport aux propos tenus. Un autre avantage a été de ne pas avoir notre esprit accaparé par la prise de notes. Lors des entretiens, l'objectif était d'être le plus concentré possible sur le discours des répondants et capable de rebondir lorsqu'une réponse nécessitait d'être davantage investiguée. Pour cela, nous avons limité la prise de notes aux idées principales qui émanaient de l'échange.

Tous les entretiens ont été menés avec le même guide comme support, mais certains répondants étant plus ou moins familiers que d'autres avec le thème des indicateurs, la durée a pu varier. D'autres répondants avaient plus ou moins de temps à nous accorder. Également, suivant les missions spécifiques de la personne (par exemple si elle est élue), certaines questions ou certains thèmes ont été approfondis. Toutes ces variables ont défini le temps moyen d'un entretien à environ une heure.

Dans cette recherche, nous avons été particulièrement vigilants à la protection des répondants et à la garantie de leur anonymat (qu'ils ne puissent pas être identifiés dans les extraits de verbatim). Dans cette même volonté de protection, nous avons pu reformuler certains verbatims, en préservant l'idée générale. Sortis de leur contexte, certains propos pouvaient nécessiter d'être rendus plus « *acceptables* ». Également dans un souci de protection de nos répondants, nous ne mettons pas d'exemple d'entretien ou d'analyse d'entretien.

### **1.3.3. L'éthique de la recherche et l'intégrité scientifique**

L'éthique est une notion qui s'impose dans le monde de la recherche et qui s'est généralisée à tous les champs scientifiques (Carvallo, 2019). Bien que la notion d'éthique puisse présenter des similitudes avec celle d'intégrité, Coutellec (2019, p.388) invite à effectuer une distinction entre ces deux termes. L'intégrité scientifique serait constituée des normes et principes garantissant la robustesse de la recherche, tandis que l'éthique de la recherche serait la prise en considération des conséquences de l'étude. Plutôt que de voir une dichotomie entre ces deux termes, Coutellec (2019) propose au chercheur de composer avec ces deux aspects, autrement dit d'évaluer à la fois les normes et les principes (intégrité), ainsi que les valeurs et les finalités (éthique), dans un esprit de complémentarité.

Pour cette étude, nous avons été à la fois soucieux d'adopter des pratiques de recherche intègres et éthiques. Pour cela, nous nous sommes inspirés, dans la conduite de nos travaux, des points de vigilance portés à l'attention des chercheurs par la Commission d'Éthique de la Recherche de l'université à laquelle notre école doctorale est rattachée. Ces points concernent le respect de l'anonymat, de la confidentialité ou encore la prise en compte des conséquences pour les répondants.

Nous poursuivons notre présentation du déroulé des entretiens, par la mise en lumière des biais cognitifs que peut connaître ce type de recherche. Nous précisons également la manière dont nous avons cherché à limiter ces biais.

### **1.4. Les biais cognitifs possibles et la manière de les limiter**

La pensée humaine peut être soumise à de nombreux biais, appelés « *biais cognitifs* », et ainsi conduire les répondants à déformer la réalité dans les réponses apportées lors d'un entretien. Parmi ces biais les plus fréquents, nous pouvons citer le biais de désirabilité sociale, le biais de confirmation ou encore le biais d'autocomplaisance (Coron, 2020).

Bien qu'il s'avère difficile de totalement supprimer ces biais, en être conscient permet d'en limiter (dans une certaine mesure toutefois) les effets sur la recherche. Pour réduire ces biais dans le discours des

répondants, nous avons tout d'abord confirmé aux individus la garantie de l'anonymat, encourageant une expression libre et sans jugement. Nous avons également adopté d'autres démarches que nous détaillons ci-après.

#### **1.4.1. Le biais de désirabilité sociale**

La désirabilité sociale, se définit comme « *l'adéquation connue des comportements observés ou anticipés d'une personne aux motivations ou aux affects réputés des membres typiques d'un collectif social* » (Pansu et Beauvois, 2004, p. 171). Cela renvoie à la connaissance qu'ont les répondants de ce qui est désirable et de leur propension – consciente ou non – à répondre de manière conforme à ce qu'on pourrait attendre d'eux (suivant leurs fonctions au sein de l'université et les valeurs usuellement attribuées à ces missions). À ce sujet, des travaux ont également montré que l'utilité sociale est une dimension importante dans l'évaluation de la valeur attribuée aux professions (Cambon, 2006).

Afin de limiter ce biais, nous avons été particulièrement vigilants à la manière dont nous avons réalisé le questionnaire. Nous avons systématiquement confronté le déclaratif des répondants avec le réel, en leur demandant de citer des exemples concrets et vécus illustrant leurs propos.

#### **1.4.2. Le biais de confirmation**

Dans le traitement de l'information, le biais de confirmation consiste à privilégier ses hypothèses et à montrer de la réticence envers ce qui pourrait aller à l'encontre de sa représentation du réel. Pour éviter ce piège, nous avons constamment croisé et comparé les discours des répondants et les observations en résultant, dans un souci de mise en lumière des divergences ou convergences entre les informations recueillies.

#### **1.4.3. Le biais d'autocomplaisance**

Le biais d'autocomplaisance (Miller et Ross, 1975) désigne le fait que les individus puissent attribuer leur réussite à leurs qualités propres (causes internes) et leurs déconvenues à des facteurs ne dépendant pas d'eux. Dans l'analyse des entretiens, nous avons pris en compte tous les éléments attribués « *aux autres* ». Par exemple, aucun répondant ne nous a indiqué accorder de l'importance à la quête de renommée au niveau individuel pour soi-même. Néanmoins, ce principe est apparu plusieurs fois dans le discours des répondants, mais en étant attribué « *aux autres* ». Nous avons donc fait le choix d'en tenir compte pour nos analyses, cet élément paraissant faire partie du fonctionnement universitaire.

### **Conclusion de la section 1**

Les données collectées constituant un point essentiel dans le matériau sur lequel se fonde la recherche, il est essentiel d'en présenter le processus de collecte (Baumard et al., 2014). Par conséquent, dans cette section, nous avons exposé le déroulement de la collecte des données primaires par entretiens semi-directifs.

Par ailleurs, nous avons détaillé notre entrée sur le terrain, la construction du guide d'entretien ainsi que la réalisation de ces entretiens. Nous avons également présenté les données secondaires (principalement des sources documentaires), auxquelles nous avons eu accès et qui nous ont permis une meilleure compréhension du discours des répondants, ainsi qu'une triangulation des données.

## **2. Les procédés de codage et d'analyse des données**

Dans tout processus de recherche, l'analyse des données recueillies est une étape centrale et nécessaire à l'établissement de résultats (Kohn et Christiaens, 2014). Il est important que le chercheur expose en détail les procédés méthodologiques mis en œuvre.

Ainsi, cette seconde section a pour objectif d'exposer le processus d'analyse implémenté pour notre recherche, afin de l'objectiver et d'en permettre la reproductibilité. Nous présentons en détail les différentes étapes réalisées dans notre codage et les illustrons d'exemples. De même, nous exposons la manière dont nous avons traité et présenté nos données.

### **2.1. Le traitement et la présentation des données**

#### **2.1.1. Le traitement manuel des données**

La masse considérable de données que nous avons recueillie, nous a obligés à mettre rapidement en place un certain nombre de techniques afin de ne pas nous perdre dans ce matériau et de pouvoir en tirer du sens. Premièrement, nous avons tenu un journal de bord, afin de noter nos impressions après chaque entretien ainsi que les faits que nous pouvions juger « *surprenants* » (Dumez, 2013). Dans ce même esprit, une prise de notes succincte a également eu lieu pendant chaque entretien.

À la suite de chaque entretien, une retranscription complète a été réalisée à l'aide d'un logiciel de retranscription (tous les entretiens ont été enregistrés, avec l'accord des répondants). L'entretien a ensuite été réécouté afin de vérifier la fidélité de la retranscription et corriger ce qui nécessitait de l'être.

Pour chaque entretien, nous avons résumé les idées principales et les avons illustrées de verbatims assortis. Dans cet exercice, la présentation des données représente également un élément essentiel. Il s'agit de trouver un format de présentation adéquate ou un assemblage organisé d'informations, permettant de tirer des conclusions (Miles et Huberman, 2003). À ce sujet, plusieurs formats de présentation des données sont possibles et nous avons principalement choisi des tableaux ou matrices pour leur capacité à présenter de façon claire différents éléments et leur articulation.

Ce premier traitement « *manuel* » nous a aidés à condenser le matériau et à l'organiser sous une forme plus lisible. Ainsi, les données recueillies ont été rendues plus propices à l'analyse.

### **2.1.2. Le traitement des données par le logiciel N'Vivo 12**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons également utilisé le logiciel N'Vivo 12 pour le traitement de l'ensemble de nos données. Cet outil apporte un aspect plus scientifique au codage, en y apportant de la discipline. Il permet un meilleur rangement et une meilleure gestion des données, facilitant l'identification de recoupements, mais le chercheur reste à l'origine de l'activité de codage (création et affectation manuelle de codes). Il s'agit d'une différence majeure par rapport aux logiciels d'analyse textuelle, tels que Iramuteq (autre version d'Alceste), qui constitue un outil semi-automatique, classant lui-même les informations que le chercheur doit ensuite interpréter.

Pour cette recherche, l'analyse textuelle ou l'étude de mots seuls, ne nous a pas paru appropriée. La manière dont nous avons mené les entretiens ne nous aurait pas permis de fonder une analyse solide sur la fréquence de mots (l'entretien semi-directif nous semble contenir trop de biais pour une analyse lexicale, puisque nous avons été à l'origine des thèmes abordés et donc en partie à l'initiative de certains mots prononcés). Il aurait fallu appliquer une autre méthode pour mobiliser l'analyse textuelle (partir d'un entretien beaucoup plus libre par exemple).

Par ailleurs, dans notre volonté de comprendre les interactions entre les individus et les outils de contrôle, ainsi que les situations d'accords et de désaccords qui se matérialisent autour de ces outils, nous estimons que l'analyse de mots seuls n'est pas suffisamment pertinente. Cependant, nous pensons que cette approche pourrait faire l'objet d'une recherche future, dans un esprit de triangulation des données actuelles avec de nouvelles données, et donc de renforcement de la validité des résultats obtenus dans cette étude. Pour conclure cette partie dédiée aux logiciels de traitement des données, nous souhaitons mentionner Gombault (2005), pour qui le cerveau humain est le seul « *ordinateur* » vraiment valable pour comprendre une réalité sociale, des acteurs en action ou des discours. Nous poursuivons par la présentation de notre démarche d'analyse.

## **2.2. Les étapes du codage et de l'analyse des données**

Notre démarche d'analyse et de codage s'est composée de plusieurs étapes, que nous détaillons dans les parties suivantes.

### **2.2.1. Le codage : un exercice source de nombreuses réflexions**

L'étape du codage s'est révélée être un moment particulièrement compliqué, qui a soulevé beaucoup de questions et pour lequel nous ne voulions pas tomber dans les « *pièges* » de la recherche qualitative (risques de circularité, d'équifinalité, des acteurs abstraits). Les difficultés de cet exercice sont soulignées dans la littérature scientifique, qui présente l'analyse qualitative comme un « *champ d'exercice intellectuel* » plutôt qu'une « *méthode ou une technique* » (Paillé et Mucchielli, p.27). Cet exercice s'est composé de deux principales étapes, ainsi qu'il est coutume de le faire dans l'activité d'analyse : la déconstruction et la reconstruction des données (Gavard-Perret et al., 2018, p.249).

La phase de déconstruction ou de décontextualisation, nous a conduits à analyser le matériau d'une manière relativement indépendante du cadre théorique. Également dans un souci de contourner le risque de l'auto validation, Ayache et Dumez (2011) soutiennent l'idée que le codage doit avoir un côté « *bricolage* ». Celui-ci serait le résultat d'un procédé créatif de la part du chercheur, mélangeant orientations théoriques et empiriques (Allard-Poesi, 2003 ; Dumez, 2016). Bien que nous ayons cherché à prendre de la distance par rapport au cadre théorique, nous ne pouvons cependant pas nier toute influence de celui-ci lors de notre étude des entretiens (le cadre théorique a été choisi préalablement à la réalisation des entretiens).

Dans la seconde phase, celle de reconstruction ou de recontextualisation, nous avons regroupé les thèmes et les récurrences observés, avant de les mettre en relation et d'en dégager du sens.

Nous détaillons à présent les trois pôles chronologiques suivis dans l'analyse et le codage de nos données.

## **2.2.2. Les trois pôles chronologiques de la démarche d'analyse**

Notre démarche d'analyse s'est référée aux trois « *pôles chronologiques* » généralement utilisés par les chercheurs (Bardin, 2013). Il s'agit de la préanalyse (1), l'exploitation du matériel (2) ainsi que le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation (Gavard-Perret et al., 2018, p.248).

### **2.2.2.1. La préanalyse et l'attention flottante**

Dans la phase de préanalyse et afin d'éviter le risque de circularité, nous avons eu recours à l'attention flottante, développée par Freud. Le chercheur est ainsi invité à voir le matériau dans son ensemble, à l'appréhender de manière ouverte, et à ne pas focaliser son attention sur un élément en particulier (Dumez, 2016). Nous avons donc écouté ou lu les entretiens/retranscriptions plusieurs fois, en restant ouvert à tout type d'information.

Passer cette étape de l'attention flottante, nous avons déterminé une règle de découpage pour l'analyse du matériau et avons défini l' « *idée* » comme unité de sens, ce qui correspondait à quelques phrases voire un paragraphe. De ces « *idées* » ont émergé des « *indices* » (Bardin, 2013) ou récurrences, qui nous ont conduits à l'identification et à la définition de thèmes ou catégories (balbutiements de notre codage). Ces catégories, en lien avec notre problématique générale et nos quatre questions de recherche, ont été les suivantes : les valeurs ou principes associés à l'université, les intérêts trouvés aux outils de contrôle, les situations de tensions et de compromis.

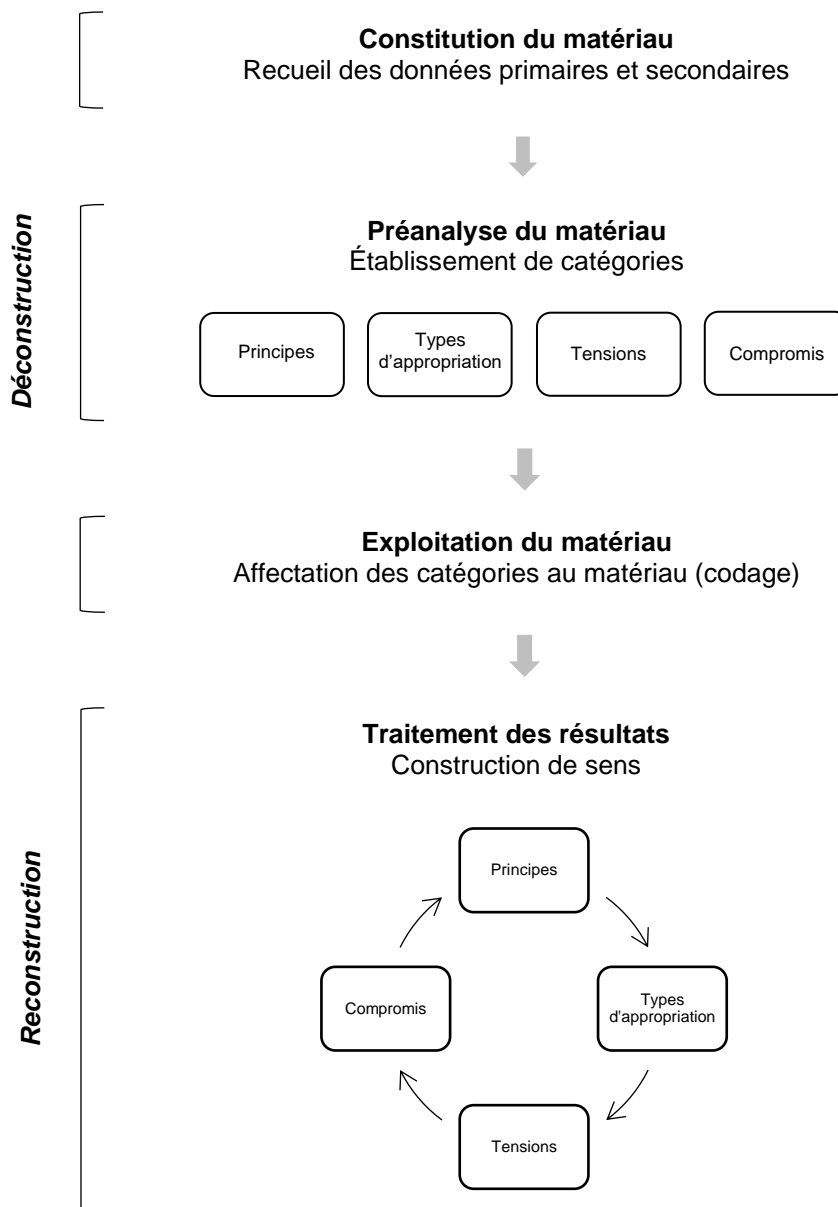
### **2.2.2.2. L'exploitation du matériel**

Dans le second pôle d'analyse de notre matériau, nous avons affecté les différentes parties des entretiens aux catégories précédemment créées. Ces catégories (ou thèmes) ont été affinées au fur et à mesure de notre manipulation du matériau, pour aboutir aux différents codes que nous présentons plus en détail dans les parties suivantes. Cette étape a constitué notre codage à proprement parler.

### 2.2.2.3. Le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation

À l'instar de ce que Miles et Huberman (2003) recommandent, nous avons, dans un troisième niveau d'analyse, regroupé les thèmes et établi des relations entre eux, dans une démarche compréhensive. Cet exercice nous a permis de dégager du sens et de discerner les différents types d'appropriation qui pouvaient être faits des outils de contrôle, ainsi que la manière dont ceux-ci pouvaient se retrouver au cœur de tensions et de compromis.

Notre procédé de codage et d'analyse des données peut se résumer par la figure ci-après.



**Figure 8** : Le procédé de codage et d'analyse des données

Dans les parties suivantes, nous entrons dans le détail du codage de chacune de ces catégories.

## 2.2.3. Les différents types de codage

### 2.2.3.1. Le codage des mondes et de leurs principes

Avant de spécifier la manière dont nous avons procédé au codage des mondes et de leurs principes, nous tenons à apporter une précision sur la terminologie employée dans cette étude.

Boltanski et Thévenot (1991) mentionnent qu'il n'existe qu'un seul principe supérieur commun par monde, qui représente un principe général de coordination entre les êtres (ce terme doit donc être utilisé au singulier pour chaque monde). Cependant, le principe supérieur commun contient plusieurs caractéristiques, que nous serons amenés à mettre en évidence dans notre étude (donc nécessité d'utiliser le pluriel). **Afin de respecter la terminologie employée par Boltanski et Thévenot (1991), mais également dans un souci de rendre la lecture de ce travail plus aisée, nous employons le terme de « principes » pour mentionner à la fois le principe supérieur commun de chaque monde et les éléments qui le sous-tendent.**

L'un des objectifs de notre travail de recherche a été de donner à voir la présence de multiples registres de valeurs à l'université. Pour cela, nous avons identifié les principes que les acteurs universitaires sollicitent dans la réalisation de leurs missions ou dans leur vision de l'organisation. Au gré de l'étude des entretiens et des récurrences observées, nous avons identifié des principes que nous avons ensuite rattachés aux mondes. Pour effectuer ce rapprochement, nous nous sommes appuyés sur la grammaire utilisée par Boltanski et Thévenot (1991) pour décrire les mondes.

Pour caractériser notre démarche d'analyse et de codage des principes et des mondes, nous pouvons emprunter à Allard-Poesi (2003) le terme « *a priori* ». Ce terme désigne une grille de codage semi-structurée, contenant à la fois des thèmes construits *a priori*, issus notamment du cadre théorique des mondes et de son influence sur notre appréhension du matériau (même si nous avons cherché à prendre de la distance par rapport à celui-ci dans un premier temps), et des thèmes construits *a posteriori* issus de notre étude empirique. Le codage *a priori* part également du principe que les codes peuvent évoluer au fur et à mesure de l'avancée de l'étude empirique. Le tableau ci-après donne quelques exemples de codage des principes, assortis d'un extrait de verbatim, afin d'illustrer nos propos.



**Tableau 20 : Exemples de codages des mondes et de leurs principes**

<b>Codes des principes</b>	<b>Monde associé aux principes</b>	<b>Verbatims d'illustration</b>
<i>La liberté</i>	Monde inspiré	« Ce qui m'a le plus attiré, sincèrement, c'est la liberté. Je me sens libre, que ce soit en termes d'emploi du temps ou de sujets de recherche. » Directeur de laboratoire (15)
<i>Le soin apporté aux relations entre pairs</i>	Monde domestique	« En tant que directeur, j'estime devoir être un facilitateur des choses, j'essaie de faire en sorte que mes collègues n'aient qu'à penser à enseigner et à chercher. » Directeur de composante (03)
<i>La renommée individuelle</i>	Monde de l'opinion	« Alors évidemment, on a quelques chercheurs qui sont très fiers. On n'oubliera pas de dire que leur papier a été le plus cité. Il y a toujours quelques egos à ménager, à satisfaire. » Directeur de laboratoire (04)
<i>Le principe de service public</i>	Monde civique	« On va développer des produits qui vont être utiles, développés pour les patients malades par exemple. » Directeur de laboratoire (26)
<i>La compétitivité</i>	Monde marchand	« Quand il y a des moyens, on saute tous dessus, tout de suite, pour les avoir. Bien sûr en étant consensuel et poli. » Vice-président (50)
<i>Les formations utiles et efficaces</i>	Monde industriel	« Il faut veiller à ce que nos formations soient en phase avec les demandes et les besoins des entreprises, et des organisations en général. Et donc il faut travailler très en amont notre capacité à insérer nos futurs diplômés. » Responsable de formation (46)
<i>Le fonctionnement par projets</i>	Monde par projets	« Je fais beaucoup de projets. C'est très stimulant de se projeter comme ça, de créer des projets, des collaborations. » Président de collégium (19)

Dans notre description des mondes et des acteurs universitaires s'y illustrant, nous n'avons aucune prétention d'exhaustivité. Il serait illusoire de penser qu'une absoluité dans la retranscription de la réalité du terrain soit possible. Nous avons effectué une analyse selon les éléments principaux ressortis des entretiens. De plus, chaque individu est un cas exceptionnel et nous sommes conscients qu'une catégorisation des individus est illusoire (les représentations et valeurs des individus sont complexes, de même qu'il est possible que nous n'ayons pas eu accès à toutes les pensées des individus). C'est également pour cette raison que nous avons fait le choix de recourir à un cadre théorique permettant cette souplesse (les actions des individus peuvent être comprises au travers de différents prismes ou mondes, qu'ils mobilisent suivant des situations).

Conscients des limites de la catégorisation et de son impossibilité à retranscrire de manière exacte et complète le réel, nous tirons, d'après McKinney (1966), les justifications qui appuient la pertinence de l'utilisation d'une typologie : (1) la capacité explicative de la typologie qui permet une meilleure explication et compréhension des faits, en les classifiant et catégorisant ainsi que (2) la réduction de la variété chaotique de la recherche, en créant un nombre raisonnable des catégories (la typologie permet une simplification du réel sans perdre des informations significatives). De cette manière, l'objectif de la

typologie que nous avons effectuée, est de faciliter l'identification et la compréhension des valeurs ou principes présents au sein de l'université.

### 2.2.3.2. Le codage des types d'appropriation

Avant de traiter du codage des différents types d'appropriation, nous souhaitons présenter la grille de lecture élaborée, afin d'opérationnaliser l'identification de l'appropriation. Dans cette démarche, nous nous sommes appuyés sur la littérature scientifique existante, qui nous a permis d'établir une liste d'« indices ». Le tableau ci-dessous présente et justifie les critères retenus.

**Tableau 21 : Grille d'évaluation de l'appropriation**

<b>Éléments présents dans l'appropriation, d'après la littérature scientifique</b>	<b>Évaluation de l'appropriation dans notre étude</b>
<p>Maîtrise cognitive de l'outil (Proulx, 2001) ; apparition des premières routines d'utilisation (De Vaujany, 2006) ; intégration significative dans les routines de l'acteur (Proulx, 2001)</p>	<p>Pour notre démarche, nous n'avons retenu que des acteurs confrontés à l'utilisation des outils de contrôle. Cependant, une fréquence d'utilisation des outils est difficile à déterminer (des observations directes sur le terrain seraient sans doute nécessaires dans ce cas). Par ailleurs, la détermination d'une fréquence d'utilisation, ne figure, à notre connaissance, dans aucune étude. De même, la notion de « routine » reste relative, puisque susceptible de connaître des changements (De Vaujany, 2006).</p>
<p>Transformation possible de l'outil (artefact ou schème d'utilisation) (Grimand, 2006) ; nécessaire flexibilité instrumentale (De Vaujany, 2006) ; dimension de création (Proulx, 2001)</p>	<p>Ces éléments restent également difficiles à définir en l'absence d'observations directes sur le terrain. Néanmoins, dans certains cas, les répondants nous ont fait part d'une modification possible des outils, afin que ces derniers correspondent davantage à leurs besoins.</p>
<p>Reconstruction de schèmes d'utilisation significatifs pour le sujet (Rabardel, 1995) ; construction de sens (Ségrestin, 2004 ; Lemaire et Nobre, 2014) ; présence de la notion de légitimité (Suchman, 1995 ; Buisson, 2006 ; Bédé et al., 2012)</p>	<p>Ces éléments ont fait l'objet d'une analyse et d'un codage visant à identifier les types d'appropriation des outils de contrôle et les finalités qui leur sont attribuées (les détails sont présentés dans le tableau suivant).</p>

À présent que nous avons éclairci notre démarche d'identification de l'appropriation, nous présentons le codage effectué autour des différents types d'appropriation.

Pour identifier des types d'appropriation, nous nous sommes appuyés sur les principes mis en lumière dans l'étape précédente. Nous avons cherché à comprendre la manière dont l'appropriation des outils de contrôle permettait la défense d'un principe. Ainsi, les codes ont émergé du terrain et de l'analyse des données. C'est en identifiant des récurrences dans les intérêts attribués aux outils, que nous avons construit notre registre de codes (codage ouvert). Le tableau ci-après présente des exemples de codage des types d'appropriation des indicateurs

**Tableau 22** : Exemples de codages des types d'appropriation des indicateurs

<b>Codes des types d'appropriation</b>	<b>Verbatims associés</b>
<i>Outils de compréhension et de réflexion</i>	« Les indicateurs sont utiles, il vaut mieux en avoir que ne pas en avoir du tout, mais ils vont plus dans le sens d'une invitation à la formation de soi. » Président de collégium (16)
<i>Outils de transparence et d'équité</i>	« Notre type de fonctionnement avec la direction, est basé sur la mise en place d'énormément d'indicateurs, pour essayer de rendre équitable toute décision et d'être le plus transparent possible. » BIATSS local (24)
<i>Outils d'évaluation de la performance</i>	« Les indicateurs, c'est pour évaluer notre performance sur un certain nombre de sujets » Directeur de composante (10)
<i>Outils de pilotage</i>	« Les indicateurs sont très importants pour moi, pour piloter l'univers de recherche. Je me base sur ces indicateurs pour être le plus efficace. » Directeur de laboratoire (26)

### 2.2.3.3. Le codage des tensions et des compromis

Ainsi que nous l'avons exposé dans la section dédiée à la présentation du cadre théorique, les *EG* s'appliquent à des situations et non directement à des individus.

Les conditions de notre recherche ne nous ayant pas permis d'effectuer d'observations directes sur le terrain (ce qui constitue une des limites de cette étude, que nous développons dans la conclusion générale), nous avons cherché à accéder aux situations de tensions et de compromis, au travers du discours des répondants.

Les situations rapportées que nous avons analysées, ont eu un ou plusieurs indicateurs comme objet central. Nous avons cherché à comprendre quel(s) type(s) d'appropriation des indicateurs pouvai(en)t être à l'origine, ou du moins matérialiser, ces accords et désaccords. Pour cela, nous avons prêté attention aux différents principes (inscrits plus largement dans les mondes) mobilisés dans le récit des répondants ainsi qu'au(x) rôle(s) attribué(s) aux indicateurs.

Toutefois, afin de ne pas limiter notre analyse, nous avons également pris en considération des situations de tensions et de compromis plus « *globales* », ne se limitant pas aux seuls indicateurs et à leur appropriation. En effet, les tensions et les compromis émergent d'un contexte plus global et ne sont souvent pas directement liés aux indicateurs (nous pouvons davantage considérer que ces objets matérialisent ou cristallisent les tensions et les compromis). Effectuer une analyse autour des seuls indicateurs, risquerait de nous faire passer à côté de la compréhension de certaines dynamiques présentes au sein du pluralisme universitaire.

Les deux tableaux ci-dessous présentent des exemples de codes de critiques et de compromis entre les mondes.

**Tableau 23 : Exemples de codages des tensions autour des types d'appropriation des indicateurs**

<b>Codes des critiques</b>	<b>Mondes engagés dans la tension</b>	<b>Verbatims associés</b>
<i>La rentabilité au détriment de la recherche et de l'enseignement</i>	Critiques du monde inspiré vers le monde marchand	« J'ai l'impression qu'on se dirige vers ce qui est rentable à court terme. C'est ce qui intéresse le plus et c'est dommage. » Directeur de laboratoire (11)
<i>La rentabilité et au détriment du collectif</i>	Critiques du monde civique vers le monde marchand	« Tout le monde veut accueillir plus d'étudiants. C'est normal, car c'est le cœur du métier et parce qu'il y a des besoins, mais il n'y a pas les moyens bâtimentaires, ni financiers. » BIATSS local (24)
<i>Le manque d'objectivité</i>	Critiques du monde industriel vers le monde de l'opinion	« Il y a une obsession du classement. Les gens considèrent que parce qu'ils ont publié dans telle ou telle revue, ça vaut mieux qu'une publication de rang inférieur. Alors que tout ça, franchement, se discute. » Responsable de formation (46)
<i>Le lien imposé vers la société et la perte de liberté</i>	Critiques du monde inspiré vers le monde civique	« Quand on rêve de faire de la science, on ne rêve pas d'être fonctionnaire ! » Chargé de mission (38)

**Tableau 24 : Exemples de codages des compromis autour des types d'appropriation des indicateurs**

<b>Codes des compromis</b>	<b>Mondes engagés dans le compromis</b>	<b>Verbatims associés</b>
<i>La compétition-émulation</i>	Compromis entre les mondes inspiré et marchand	« C'est vrai qu'au niveau des indicateurs, on est en permanence en concurrence avec le voisin. Mais ça peut aussi être la compétition-émulation, parce que ce n'est pas forcément au sens négatif. » Directeur de laboratoire (8)
<i>L'expérience qui renforce la performance</i>	Compromis entre les mondes domestique et industriel	« Les indicateurs, en général on les rediscute entre nous, afin de trouver les indicateurs les plus pertinents possibles. » Directeur de laboratoire (14)
<i>Les contraintes qui poussent à la créativité</i>	Compromis entre les mondes inspiré et industriel	« On a le seuil de dix étudiants par filière par année. C'est un chiffre barrière dont on nous parle depuis longtemps. Ça nous aide, on se dit qu'il faut qu'on s'approche de ce 10, d'où par exemple la mutualisation L2, L3. » Responsable de formation (44)
<i>La rigueur et la maîtrise au service d'une bonne image</i>	Compromis entre les mondes de l'opinion et industriel	« Les indicateurs ça nous sert pour le besoin de contrôle sur les projets, afin de prévenir des dysfonctionnements. Sinon ça peut impacter le budget de l'université ou son image. » BIATSS central (40)

## Conclusion de la section 2

Dans cette seconde section, qui clôture notre chapitre dédié à la collecte et l'analyse des données, nous avons présenté les étapes de codage et d'analyse réalisées pour cette recherche. De même, nous avons spécifié la manière dont le matériau a été traité. Ces explications ont été données dans un souci de compréhension et de reproductibilité de la recherche.

## Conclusion du chapitre 6

Dans ce dernier chapitre consacré à la méthodologie de la recherche, nous nous sommes intéressés à la collecte, au procédé de traitement, ainsi qu'à l'analyse et au codage des données issues de notre matériau.

Dans la première section, nous avons dévoilé la mise en œuvre de la recherche et le recueil des données primaires, au travers de la réalisation de 53 entretiens semi-directifs. Nous avons spécifié la réalisation de ces entretiens, notamment en présentant le guide qui a servi de base à ces échanges. Nous avons également souligné les biais qu'une telle méthode de collecte de données pouvait présenter, et exposé la manière de les limiter. En outre, nous avons indiqué les données secondaires auxquelles nous avons eu accès, ainsi que leur participation à la triangulation des données (notamment du fait de l'absence d'observations directes).

La seconde section de ce chapitre s'est davantage intéressée aux procédés d'analyse et de codage des données récoltées. Nous avons détaillé chacune des étapes de ce processus, ainsi que notre méthode d'opérationnalisation du cadre théorique des *EG* et du concept d'appropriation, rendant de cette manière, notre démarche transparente et reproductible par d'autres chercheurs.

## Conclusion de la partie 2

Tandis que la première partie de ce travail doctoral s'est penchée sur la revue de la littérature et la définition de notre problématique de recherche, cette seconde partie s'est intéressée à la méthodologie de la recherche, posant ainsi plusieurs périmètres à ce travail.

Dans un premier chapitre (chapitre 4), dédié à l'épistémologie et à la méthodologie générale de la recherche, nous avons explicité notre positionnement épistémologique pour cette étude, à savoir celui du réalisme critique. Nous avons également présenté la construction de notre objet de recherche, en adéquation avec cette posture. Ce chapitre s'est clôturé par la présentation de la démarche méthodologique retenue, à savoir une approche qualitative par étude de cas unique (Yin, 2018). Cette démarche se présente comme la plus appropriée par rapport à notre positionnement épistémologique, notre problématique de recherche ainsi que le cadre théorique mobilisé.

Le second chapitre (chapitre 5) de cette partie dédiée à la méthodologie de la recherche, a débuté par présenter les spécificités de notre « cas » et la mesure dans laquelle celui-ci se révélait pertinent pour notre étude. Ce chapitre s'est ensuite attaché à décrire les différents groupes d'acteurs universitaires et à mettre en lumière leur diversité, au-delà des deux catégories initialement admises, que sont les académiques et les non-académiques. Ainsi, ce chapitre a constitué une étape détaillée de notre démarche méthodologique, notamment dans la définition de notre échantillon, dont l'objectif est de donner à voir la plus grande diversité d'acteurs et donc de représentations de l'université.

Le dernier chapitre (chapitre 6) nous a permis d'exposer les procédés de collecte, de codage et d'analyse du matériau. Celui-ci consiste essentiellement en la réalisation de 53 entretiens semi-directifs, dont nous avons spécifié le déroulé. Nous avons également présenté chacune des étapes de notre processus d'opérationnalisation des concepts mobilisés, dans un souci de transparence et de reproductibilité de la recherche.

Ainsi se conclut cette seconde partie dédiée à la méthodologie de recherche. À présent, s'esquisse une partie majeure de notre étude : la présentation des résultats de notre recherche.



## PARTIE 3. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET LA DISCUSSION

La revue de la littérature que nous avons menée sur l'université publique française, présente cette organisation comme un environnement complexe, dans lequel se côtoie un personnel hétérogène. Dans cette dernière partie, nous souhaitons illustrer le pluralisme universitaire au travers des mondes de Boltanski et Thévenot (1991). De même, nous mettons en exergue les différents types d'appropriation, dont peuvent faire l'objet les outils de contrôle, ainsi que la manière dont ces types d'appropriation peuvent se retrouver au cœur de tensions et de compromis.

Cette troisième et dernière partie de notre travail de recherche, qui expose les résultats de notre étude et les discute, se compose des trois chapitres suivants.

Le **chapitre 7**, *Les mondes présents à l'université publique française et leurs types d'appropriation des outils de contrôle*, présente les multiples ordres de grandeur présents à l'université, au travers de l'analyse des verbatims des acteurs interviewés dans notre étude de cas. Nous effectuons cette caractérisation de l'université au travers des principes et des mondes, mis en exergue par nos résultats.

Ces principes nous permettent, dans un second temps, de mettre en lumière différents types d'appropriation des outils de contrôle, garantissant la défense de ces principes. En fonction des qualités que les acteurs universitaires attribuent aux indicateurs, nous avons mis en exergue une pluralité de types d'appropriation de ces outils.

Dans le **chapitre 8**, *Les tensions et compromis autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle*, nous présentons les tensions liées aux différents types d'appropriation des indicateurs, que notre étude de cas a permis de mettre en lumière. Nous exposons également des compromis possibles autour de ces différents types d'appropriation, offrant ainsi la possibilité de rapprocher différentes représentations de l'université.

Dans le **chapitre 9**, *Discussion des résultats et contributions de la recherche*, nous discutons les résultats apportés par notre recherche, à la lumière des travaux existants, puis nous présentons les apports de ce travail à la littérature en sciences de gestion et du management





## Chapitre 7. Les mondes présents à l'université publique française et leurs types d'appropriation des outils de contrôle

L'université publique française se caractérise par deux missions principales, l'enseignement et la recherche. Toutefois, comme nous allons le présenter, ces deux missions mobilisent une diversité de principes. Ces principes, que notre étude de cas nous a permis de mettre en lumière, n'ont aucune prétention d'exhaustivité, mais constituent les éléments les plus saillants dans les observations réalisées.

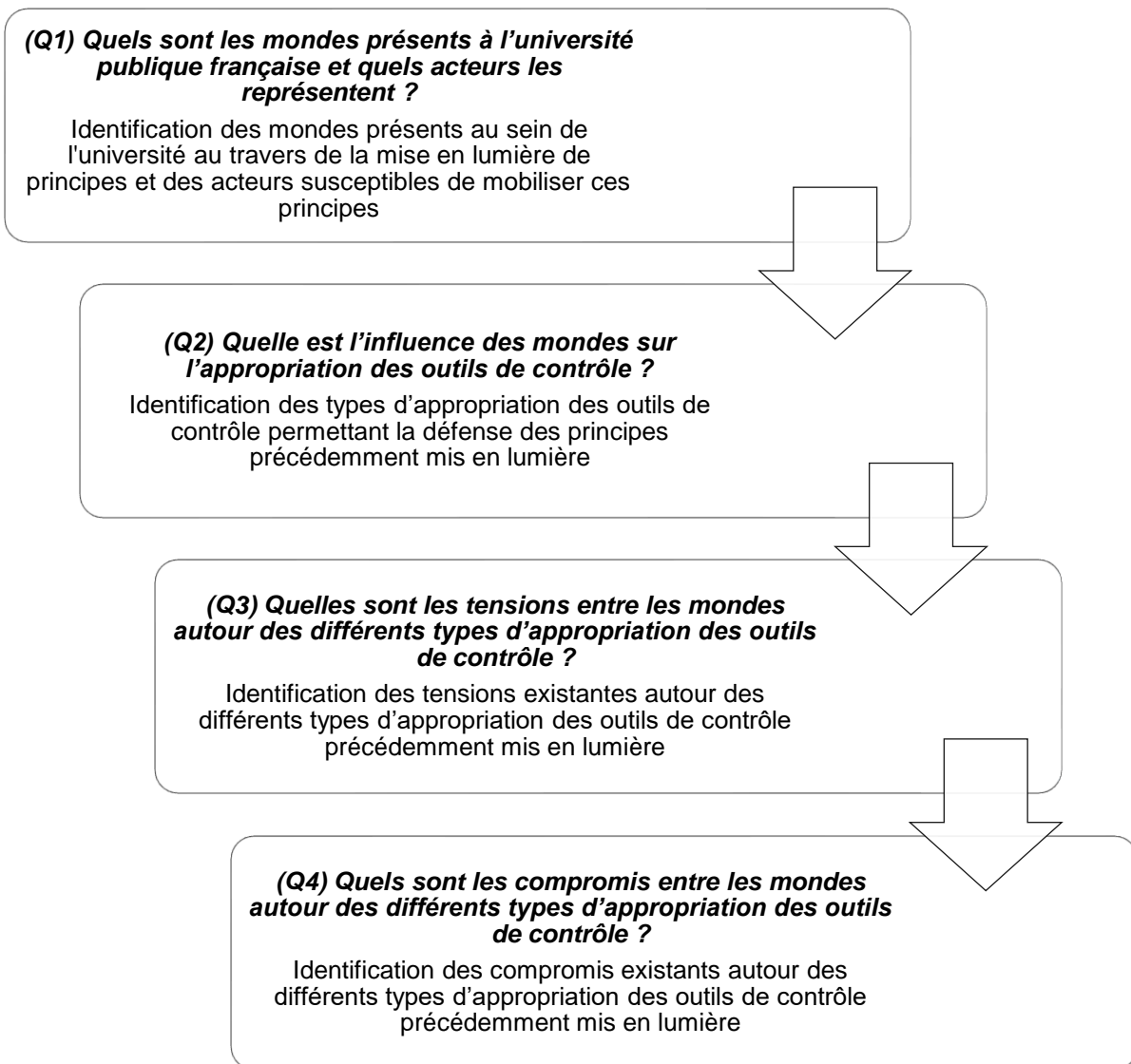
Partant de ces principes, notre étude de cas nous a également permis d'identifier différents types d'appropriation des outils de contrôle, dans l'objectif de garantir ces principes. Compte tenu de la diversité des mondes présents au sein de l'université, ces différents types d'appropriation peuvent se retrouver au cœur de tensions, mais également de compromis.

Les résultats exposés dans ce chapitre, se composent de la manière suivante.

Dans la **section 1**, *Les mondes présents à l'université publique française*, nous caractérisons l'organisation universitaire au travers du prisme analytique de Boltanski et Thévenot (1991). Cette caractérisation souligne la pluralité d'états de grandeur et de principes présents au sein de l'université. Nous étoffons cette caractérisation en y associant les acteurs susceptibles de se révéler grands dans chacun des principes mis en évidence. Cette section nous permet de répondre à notre première question de recherche **(Q1) Quels sont les mondes présents à l'université publique française et quels acteurs sont susceptibles de les mobiliser ?**

La **section 2**, *Les types d'appropriation des indicateurs suivant les mondes*, présente les types d'appropriation des indicateurs que nous avons observés, suivant le monde mobilisé. Nous partons des principes mis en évidence dans les premiers résultats (section 1) et y associons les types d'appropriation permettant de garantir les principes propres à chaque monde. Cette section nous permet de répondre à notre seconde question de recherche **(Q2) Quelle est l'influence des mondes sur l'appropriation des outils de contrôle ?**

Afin de rappeler la logique suivie dans la construction de nos questions de recherche et la présentation de nos résultats, nous insérons une nouvelle fois la figure 4, initialement présentée dans la section 4 du chapitre 3.



**Figure 4 :** Illustration de la logique suivie dans la construction des questions de recherche

## 1. Les mondes présents à l'université publique française

Cette première section dédiée aux résultats de notre recherche, expose la caractérisation de l'université publique française au travers du cadre théorique des *EG*. Cette caractérisation s'effectue autour de principes propres à chaque monde, que notre étude de cas a mis en lumière. Ces premiers résultats nous permettent de répondre – à la fin de cette section – à notre première question de recherche : **(Q1) Quels sont les mondes présents à l'université publique française et quels acteurs sont susceptibles de les mobiliser ?**

Pour apporter des éléments de réponse à cette première question de recherche, nous avons identifié les principes présents dans le discours des répondants. Ces principes ont été mis en perspective avec nos données secondaires (sources documentaires), lorsque cela a été possible, dans un souci de triangulation des données.

Ces premières analyses nous ont également permis d'identifier quels acteurs universitaires étaient susceptibles de mobiliser les principes, et plus largement les mondes, mis en évidence par nos résultats et donc d'être « *grands* » dans chacun de ces mondes. À ce sujet, Boltanski et Thévenot (1991, p.100) indiquent que « *la cité s'identifie par l'état de grand et accéder à l'état de grand c'est être identifié avec la cité* ». Nous rappelons cependant que les acteurs ne sont pas figés dans un monde, mais s'y ancrent ou s'y illustrent en fonction d'une situation donnée.

**Les principes que notre étude de cas nous a permis de mettre à jour, n'ont pas la prétention de constituer une liste exhaustive. Ils reflètent les éléments les plus saillants que nos analyses ont pu mettre en exergue.**

Ces résultats, qui mettent en lumière une pluralité de mondes présents au sein de l'université, constituent la première étape de notre démarche compréhensive, permettant de développer ultérieurement les enjeux liés à l'appropriation des outils de contrôle (types d'appropriation des indicateurs, conflits et compromis autour de ceux-ci).

### 1.1. Le monde inspiré et ses principes

Le monde inspiré, de par ses principes de création, de découverte et de liberté, rejoint de diverses manières les missions d'enseignement et de recherche attribuées à l'université.

#### 1.1.1. La liberté dans la réalisation des missions

Le premier principe du monde inspiré que nous avons pu observer, est celui de la liberté. En effet, ce qui caractérise en partie le métier d'enseignant-chercheur<sup>57</sup>, est le principe de liberté, qui se retrouve sous de multiples aspects dans la réalisation des missions d'enseignement et de recherche (liberté de

---

<sup>57</sup> Afin de ne pas alourdir la lecture des résultats, nous utilisons le terme « *enseignant-chercheur* » pour décrire à la fois les enseignants et les enseignants-chercheurs.

gestion du temps, liberté dans l'enseignement, liberté dans le choix des recherches, etc.), ainsi qu'en témoignent les propos suivants :

*« Ce qui m'a le plus attiré, sincèrement, c'est la liberté. Je me sens libre, que ce soit en termes d'emploi du temps ou de sujets de recherche. C'est vraiment très important pour moi et ça n'a pas de prix. C'est ça qui m'a le plus attiré à l'université. »* Directeur de laboratoire (15)

*« Je trouve que la liberté de recherche, elle est réelle et c'est le luxe de notre métier. Nos deux luxes, c'est la liberté et le fait de ne pas avoir de patron. »* Responsable de formation (47)

Cette liberté s'observe dans l'indépendance dont jouissent les enseignants-chercheurs dans leurs missions pédagogiques et de recherche. Ces missions offrent un espace pour la créativité, l'émancipation, de même qu'elle leur offre une grande diversité et richesse dans la réalisation de leurs missions. La notion de routine existe peu ou pas :

*« J'aime bien le fait que dans mon métier, je ne fasse jamais la même chose. Chaque journée est différente, il n'y a rien de répétitif et puis c'est beaucoup de créativité. C'est ça que j'aime aussi dans ce métier. On se moque parfois des chercheurs : "Ah ! Vous êtes chercheur ! Quand est-ce que vous trouvez ?" Mais avant de chercher, il faut avoir l'idée de ce qu'on pourrait trouver. »* Directeur de laboratoire (04)

Le travail de recherche peut prendre des allures d'aventure, de quête ou encore de cheminement intérieur, propres au monde de l'inspiration. Les acteurs sont invités à chercher, découvrir et enrichir la connaissance actuelle.

Cette notion de liberté se transmet également aux étudiants. Les missions d'enseignement, peuvent relever d'une démarche d'initiation à la connaissance et à la formation de l'esprit. Les enseignants-chercheurs se présentent comme des agitateurs d'idées. Les appels sont à la curiosité, aux stimulations et nourritures intellectuelles, ainsi qu'à la réflexion et à la remise en question :

*« Mon métier, c'est d'apprendre aux étudiants à penser par eux-mêmes, donc leur transmettre des outils, du savoir qui les oblige à réfléchir, à s'interroger sur le monde qui les entoure, et qu'ils soient en mesure de construire, je dirais, une pensée qui leur soit propre. Apprendre aux jeunes à penser par eux-mêmes, les rendre libres, c'est le principe que j'essaie d'appliquer quotidiennement. »* Directeur de laboratoire (17)

Parmi les axes stratégiques de développement de l'université, figurent dans le projet d'établissement la volonté de réaffirmer une « *ouverture d'esprit* », dans un souci « *d'enrichir la diversité* » et de « *tisser des relations à travers le pays et le monde* ». Ces éléments confirment la présence de principes issus du monde inspiré au sein de l'université, de même que le font les mots de la Présidente, en préface du tableau de bord des formations : « *faire de notre université un lieu de recherche, de savoirs, de connaissances, de culture, d'innovation, de progrès et d'ouverture au monde qui nous entoure* ».

Dans le monde inspiré, les êtres considérés comme « *petits* » sont ceux dans l'incapacité de créer, de s'ouvrir à l'inconnu et tentés par le « *retour sur terre* ». Nous pouvons y voir les personnels, qui imposent ce « *retour sur terre* » par des missions davantage administratives, axées sur le respect des normes et règlements ou par des intérêts financiers. Les conditions de déchéance du monde de l'inspiration renvoient au manque de liberté dans les activités de recherche et d'enseignement.

Bien que la notion de liberté dans la réalisation des missions soit unanimement attestée par l'ensemble des enseignants-chercheurs interrogés, elle peut tout de même se retrouver en partie relativisée par les contraintes budgétaires ou la recherche de finalités :

*« Je trouve que dans le métier d'enseignant-chercheur, on est très libres de faire ce qu'on veut. Après, cette liberté elle s'exerce vraiment quand on trouve les moyens financiers d'exercer notre liberté à faire de la recherche. »* Directeur de laboratoire (04)

*« Le but de la recherche n'était pas une condition a priori. On recrutait les chercheurs pour leurs découvertes : "ils vont faire une carrière de chercheur, ils vont utiliser leur talent de découvreurs scientifiques pour produire de nouvelles connaissances". Aujourd'hui, on regarde beaucoup plus la finalité de la recherche. »* Directeur de laboratoire (05)

Le financement de la recherche ne se faisant pas uniquement sur des fonds récurrents, il devient nécessaire de rechercher des ressources financières extérieures et particulièrement de se soumettre à la contrainte des appels à projets. Ceci peut constituer une limite à la liberté académique, ainsi que les propos suivants en témoignent :

*« Aujourd'hui, ce qui constitue, je dirais, l'espace de liberté d'une équipe de recherche, c'est ce qu'on appelle les financements récurrents. D'ailleurs, telle équipe de recherche, par exemple d'enseignants-chercheurs et de chercheurs, va toucher une dotation en fonction de ce nombre d'enseignants chercheurs ou de chercheurs « produisant » comme on dit. Donc, il faut qu'ils aient une activité soutenue et continue. Cette somme d'argent, elle va servir à acheter du matériel, mais elle permet aussi de dégager un espace de liberté académique, dans le sens où elle peut permettre de financer des projets qui ne sont pas du tout valorisés par les appels à projets. Mais il y a un phénomène d'entonnoir qui fait que la liberté académique est de plus en plus réduite, puisque les dotations récurrentes ont tendance à réduire. Alors, je ne veux pas dire que c'est une volonté d'étouffer la liberté académique, mais en tout cas, c'est un processus de contrainte qui fait qu'il y a de moins en moins d'espace de liberté pour développer des recherches originales. »* Directeur de laboratoire (17)

Nous notons que cette contrainte financière en termes de recherche, peut être relative à la discipline. Alors que certains champs disciplinaires peuvent nécessiter des ressources financières importantes (achat de matériaux coûteux par exemple), d'autres disciplines semblent moins soumises à cette contrainte :

*« Je trouve qu'on a une grande liberté de recherche, aussi parce qu'on n'a pas besoin de beaucoup de matériel, nos projets ne coûtent pas très cher. C'est vrai par contre que chez mes collègues scientifiques, les avis seront variés et ça dépend des labos dans lesquels on est. Mais il y a potentiellement parfois moins de liberté. Mais cela dit, j'ai plein de collègues scientifiques qui sont très libres aussi de faire ce qu'ils veulent et parfois même de faire des choses qui n'ont plus aucun rapport avec initialement ce pour quoi ils étaient payés. »* Responsable de formation (47)

Ainsi, nos résultats ont souligné que l'espace de liberté tendrait actuellement à se réduire.

Nous tenons également à préciser que nous associons les acteurs aux principes, dans une certaine cohérence avec les pratiques et les missions des individus. Par exemple, à notre sens, les personnels BIATSS ne peuvent pas être directement associés au monde de l'inspiration. Bien qu'ils puissent développer un certain espace de créativité et de liberté dans la réalisation de leurs missions, leurs

tâches et pratiques réelles ne sont pas aussi libres que les missions de recherche et/ou d'enseignement. De plus, ces personnels seraient davantage les êtres imposant « *le retour sur terre* » (dimension administrative, respect des règles et procédures, etc.).

Lors d'entretiens avec des personnels BIATSS, certains répondants ont pu faire un parallèle entre leurs fonctions administratives actuelles à l'université et des fonctions antérieures, exercées par exemple au sein de collectivités territoriales. Il ressort de ce parallèle, que la marge de liberté de ces personnels, peut être moindre à l'université que dans d'autres emplois fonctionnaires (à l'université, ces personnels seraient invités à être davantage dans l'application), ainsi qu'en témoignent les propos suivants :

*« Dans les collectivités locales, il y a le principe de libre administration. Donc même s'il y a un texte qui sort, chaque collectivité a une marge de manœuvre pour l'appliquer localement en fonction de ses propres contraintes ou obligations. Ce que j'ai ressenti à l'université, c'est qu'il y a le texte qui sort et puis on attend la circulaire du ministère concerné pour nous guider. Parfois c'est pas mal, car les textes sont parfois flous et ça nous aide à y voir plus clair. Mais il y a quand même le fonctionnaire qui est dans la position où il attend la circulaire, qu'il va appliquer localement. Donc ça, c'est quand même pour moi la grande différence. »* BIATSS local (45)

*« Je trouve que les gens [personnels BIATSS] sont cantonnés quand même à des tâches d'exécutants, même à des niveaux importants. »* BIATSS central (32)

Néanmoins, cela n'est pas toujours le cas et il y a des projets pour lesquels l'espace de liberté et de création, peut être plus important pour les personnels administratifs.

### **1.1.2. La passion et la vocation**

Le second principe du monde inspiré que nous avons pu observer au sein de l'université, est celui de la passion et de la vocation pour l'enseignement et la recherche. Cette passion se manifeste dans l'intérêt pour la création de nouvelles connaissances (missions de recherche) et la transmission de celles-ci auprès des étudiants (missions d'enseignement) :

*« J'ai une certaine passion pour la recherche et l'enseignement, le travail en groupe, en équipe, la communication. »* Directeur de laboratoire (02)

*« L'enseignement, ça me fait vibrer tous les jours. »* Directeur de composante (34)

*« Enseignant-chercheur c'est un métier de création. Si on a la passion de la création, c'est plutôt une vie d'artiste et on trouve le temps. »* Chargé de mission (38)

L'université se présente également comme un lieu dans lequel les enseignants-chercheurs sont appelés par vocation. Nos résultats soulignent l'existence d'un certain « *don* » ou d'une « *fibres* » pour les missions d'enseignement :

*« Ce n'est pas donné à tout le monde, on ne se lève pas un matin en se disant, je veux devenir enseignant. Il faut quand même avoir la fibre. C'est quelque chose qui m'a toujours fasciné, pouvoir transmettre les choses. Par contre, la pédagogie, vous l'avez, ou vous ne l'avez pas. Ça ne s'acquiert pas dans les bouquins, il faut avoir la fibre. »* Directeur de composante (34)

« Je crois qu'au départ c'était clairement parce que le domaine de la recherche m'intéressait et j'avais fait aussi un peu d'enseignement, et ça me plaisait de transmettre les savoirs. J'avais la fibre. » Directeur de composante (03)

« C'est ce que je voulais faire depuis que je suis au collège. » Directeur de laboratoire (15)

La vocation pour le métier d'enseignant-chercheur se caractérise également par le fait que les individus puissent renoncer à des salaires plus élevés (notamment par rapport à ce que le secteur privé peut proposer) :

« Enseignant-chercheur, il faut vraiment que cela soit une passion, parce que c'est mal payé. » Directeur de laboratoire (11)

« Quelqu'un qui s'engage dans la fonction publique de recherche, ce n'est pas pour faire de l'argent, c'est pour développer sa passion. » Directeur de laboratoire (05)

Cette dimension de passion et de vocation est cependant à relativiser. La réalité du métier d'enseignant-chercheur peut être différente de ce qui était attendu ou imaginé lorsque la personne s'est engagée dans l'enseignement supérieur. De plus, la littérature fait actuellement état d'une crise des vocations dans l'enseignement supérieur (rémunérations jugées faibles, dévalorisation de la profession, etc.). La managérialisation que connaît l'université participe également à modifier le mode de travail des universitaires (augmentation des tâches administratives).

En ce qui concerne l'engagement des personnels BIATSS au sein de l'université, nous l'associons davantage avec les valeurs de service public, développées dans le monde civique.

**Tableau 25** : Les principes du monde inspiré et les acteurs concernés (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Les principes du monde inspiré</b>	<b>Les acteurs concernés</b>
<b>La liberté dans l'exercice des missions</b>	Les enseignants-chercheurs
<b>La passion et la fibre pour l'enseignement et/ou la recherche</b>	Les enseignants-chercheurs (la passion dans la réalisation des missions pour les personnels BIATSS est davantage associée au principe de service public du monde civique)

## 1.2. Le monde domestique et ses principes

Le monde domestique se distingue par l'importance accordée aux traditions, us et coutumes ainsi que par son principe de respect de la hiérarchie. Une grande importance y est accordée à la qualité des relations humaines. Dans ce monde, les êtres sont toujours définis par une relation de subordination et ce monde « apparaît chaque fois que la recherche de ce qui est juste met l'accent sur les relations personnelles entre les gens » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.206).



### 1.2.1. La relation d'enseignement et de support à l'étudiant

Le premier principe du monde domestique, que nos analyses ont mis en lumière, est celui de la relation à l'étudiant. Cette relation concerne à la fois les enseignants-chercheurs pour les activités d'enseignement, mais aussi les personnels BIATSS locaux, notamment ceux de scolarité en contact avec les étudiants, pour leur support dans les activités d'enseignement.

Les caractéristiques relationnelles du monde domestique s'illustrent particulièrement dans les missions d'enseignement des enseignants-chercheurs, où le « *plus grand que* » est responsable du « *plus petit que* » qui a des « *devoirs* » vis-à-vis de son supérieur. Cette primauté est « *source d'autorité* » (Ibid., p.215). Dans le cas de l'université, sont « *grands* » les enseignants-chercheurs qui, du fait de leur métier et de leur position, attestent de connaissances et compétences (ils ont « *fait leurs preuves* ») et se retrouvent ainsi responsables des étudiants « *plus petits qu'eux* ».

Les êtres en état de grand, sont ceux qui manifestent la « *permanence, la fermeté, l'exactitude, la bienveillance* », qualités qui peuvent être associés à l'enseignant. En effet, il y a le respect vis-à-vis de l'enseignant, qui sait et qui transmet son savoir à l'étudiant, hiérarchiquement inférieur à lui.

Dans la formation des étudiants, l'enseignant-chercheur est amené à faire preuve de pédagogie, de bienveillance, à donner confiance et encourager – valeurs essentielles du monde domestique – afin d'offrir à l'individu en formation, un environnement de travail agréable :

*« Mon souci est toujours la pédagogie, l'aide à la réussite, comment accompagner les étudiants à mieux se projeter. C'est vraiment ça qui me tient à cœur de longue date. »* Chargé de mission (29)

*« J'ai eu des profs qui étaient excellents pour la recherche, mais qui étaient de mauvais pédagogues. Je pense que je ne suis pas trop mauvais, je le sens au travers des remarques des étudiants. En termes de pédagogie, c'est important. »* Directeur de composante (34)

Cette relation d'enseignant à étudiant peut s'apparenter à celle de maître à élève, ou encore de parent à enfant, que Boltanski et Thévenot (1991) attribuent particulièrement au monde domestique.

L'enseignant-chercheur peut également impliquer les étudiants dans ses travaux de recherche. La spécificité de l'université est de proposer un enseignement au contact de la recherche, d'être à l'interface entre la recherche et l'éducation :

*« J'ai beaucoup de mal à faire le distinguo entre les deux [enseignement et recherche]. Par exemple, un travail d'observation avec des « deuxième année ». C'est leur premier travail d'observation dans l'espace public et on a tout organisé ensemble. On a sorti un papier scientifique là-dessus, c'est très intéressant pour tout le monde, pour les étudiants, pour les enseignants. Ça permet de faire de la recherche ensemble. Donc honnêtement, j'ai du mal à couper entre les deux, même si, bien sûr, il y a des missions qui sont exclusivement en recherche. »* Responsable de formation (27)

*« Ce que j'aime à dire aussi, c'est que tout ce qu'on fait, c'est normalement l'étudiant qui doit être au centre. C'est-à-dire que la recherche sert aussi à alimenter les cours et il faut trouver un équilibre entre tout ça, mais pour moi, c'est ce que doit être l'université. »* Responsable de formation (44)

Bien qu'une certaine forme de transmission soit également présente dans le monde inspiré – celle de la démarche d'initiation à la connaissance et à la formation de l'esprit – elle diffère de la transmission que connaît le monde domestique. Dans le monde domestique, la transmission doit rester dans la tradition, les habitudes ainsi qu'une certaine ligne hiérarchique préétablie. Il ne s'agit pas d'une transmission tout à fait libératrice, mais d'un accompagnement dans lequel le « *plus petit* » est redevable « *du plus grand que lui* », tel que l'enseignant-chercheur, qui salue les remerciements des étudiants pour l'accompagnement effectué :

*« On a très fréquemment des retours. Ça peut paraître prétentieux, mais c'est quand on a des retours positifs évidemment, où des étudiants vont vous recontacter dix ans après, voilà ce que je suis devenu, merci à l'université de m'avoir aidé à trouver ma voie, merci de nous avoir épaulés au moment où on en avait besoin, où on grandissait. C'est aussi les usagers, mes enseignants, qui vont nous remercier de les avoir accompagnés, car ils peuvent exercer leur métier dans de bonnes conditions. »* Directeur de composante (03)

Sont ainsi valorisées la reconnaissance, la politesse, mais aussi la confiance et la bienveillance entre les êtres. À ce sujet, nous pouvons souligner que les qualités pédagogiques ne semblent pas faire l'objet d'une grande valorisation dans le fonctionnement universitaire actuel (évaluation des enseignants-chercheurs, avancement de carrière).

Les personnels administratifs – notamment ceux locaux et encore plus particulièrement ceux de scolarité – sont également concernés par l'accompagnement et la relation à l'étudiant :

*« À mon niveau, ce qui m'importe le plus, c'est la vie de l'étudiant et la réussite de l'étudiant. C'est de faire en sorte que leur scolarité se passe bien. »* BIATSS local (45)

*« Pour beaucoup de nos étudiants, c'est la première fois qu'ils quittent leurs parents. Donc ça leur met un pied dans la vraie vie et nous, on est là pour les accompagner. »* BIATSS local (51)

Une partie des missions de ces personnels, consiste à assurer de bonnes conditions d'études aux étudiants, ce qui peut se rapprocher des principes du monde industriel.

Même si les membres de l'équipe présidentielle ne sont pas autant au contact des étudiants que d'autres enseignants-chercheurs, ils n'en demeurent pas moins soucieux de leur bien-être, ainsi que des problèmes de précarité que les étudiants peuvent connaître :

*« J'ai toujours été très en lien avec la question de la vie étudiante et du bien-être étudiant. En plus, en arrivant en pleine crise [crise de la Covid-19], la précarité étudiante a explosé et il y a eu des urgences à gérer. »* Vice-président (41)

*« Le bien-être à l'étude est important dans une vie étudiante. J'aimerais apporter de la légèreté dans leur vie étudiante, qu'ils en profitent. Une vie étudiante, c'est une vie à l'étude mais c'est aussi une vie de découvertes, de découverte des autres, une vie de sport, de culture, festive. J'aimerais bien pouvoir leur offrir ça. »* Présidente (53)

Ces propos se confirment dans les mots de la Présidente en préface du tableau de bord des formations : « *plus que jamais, nous poursuivrons cette priorité au service de nos étudiantes et de nos*

*étudiants. C'est une exigence forte que nous assumerons collectivement pour favoriser leur épanouissement et leur réussite. » (p.1).*

Ainsi, les étudiants semblent constituer un principe rassemblant une diversité d'acteurs universitaires.

### **1.2.2. Le soin apporté aux relations entre pairs**

Le second principe du monde domestique, qui semble caractériser l'université, est celui du soin apporté aux relations entre pairs. Les pairs sont les individus à même de juger et d'évaluer le travail de leurs confrères, ce qui leur accorde une importance toute particulière et invite à établir des relations et un environnement de travail de qualité :

*« Il ne faut jamais oublier que nous sommes un collègue parmi les collègues et la structure universitaire, c'est toujours comme ça, c'est un pair parmi ses pairs, qui est évalué par ses pairs et jugé par ses pairs. On est toujours au sein d'une communauté, qu'elle soit locale, régionale, nationale, européenne ou internationale. »*  
Directeur de laboratoire (17)

*« Ce qui est important, c'est aussi d'avoir de bonnes relations avec les collègues, la présidence, des relations de dialogue en tout cas. Il y a tout un travail au quotidien de discussion avec l'UFR et la présidence d'université, pour que tout le monde ait les bonnes informations et voit où sont les problèmes et où sont les perspectives. »*  
Responsable de formation (47)

De manière plus large, le projet d'établissement prévoit d' *« améliorer les conditions de travail de l'ensemble des personnels et développer les dispositifs d'accompagnement médical et social »*. La volonté est de proposer de meilleures conditions de travail, par exemple au travers de la mise en place d'un *« plan de prévention des risques psychosociaux, basé sur un dispositif d'écoute permettant d'appréhender au plus près les différentes réalités de travail »* (p.4).

Dans les résultats que nous associons au soin apporté aux relations entre pairs, est également apparue la notion de *« service »* entre collègues. Il en a été fait particulièrement mention par les enseignants-chercheurs portant des responsabilités, telles que la direction d'une composante ou d'un laboratoire. Ces acteurs se sont souvent décrits comme des *« facilitateurs »* pour leurs collègues, dans la réalisation des missions quotidiennes :

*« En tant que directeur, j'estime devoir être un facilitateur des choses, j'essaie de faire en sorte que mes collègues n'aient qu'à penser à enseigner, à chercher, et que mes étudiants ne pensent qu'à leurs études et pas à d'autres choses, qui seraient contraignantes pour eux. Je me vois en quelque sorte comme un facilitateur de quotidien. »* Directeur de composante (03)

*« Je suis directeur de laboratoire et j'essaie d'être un élément de facilitation pour les collègues. »* Directeur de laboratoire (08)

*« En tant que directeur de laboratoire, je suis là pour soutenir mes collègues, pas pour me mettre en avant. »*  
Directeur de laboratoire (14)

*« Être directeur d'un laboratoire, c'est pour servir les collègues. Bien sûr, il faut diriger, avoir une vision, mais ce n'est pas pour donner des directives. »* Directeur de laboratoire (15)

« À un moment donné, j'ai accepté de devenir directeur de laboratoire. C'était un peu pour l'équipe, pour dire finalement que je prends le sac le plus lourd de charges. » Directeur de laboratoire (18)

Ainsi, les enseignants-chercheurs peuvent mobiliser le monde domestique, en cherchant à offrir à leurs collègues un environnement de travail serein et bienveillant, où chacun peut se consacrer à ses missions. Ces acteurs universitaires se mettent dans une position de « service » vis-à-vis de leurs collègues.

La reconnaissance constitue également un élément incontournable de ce monde, notamment lorsque l'on s'investit pour les autres (par exemple en prenant des responsabilités supplémentaires) :

« Ma collègue était en fin de carrière, donc moi quand elle m'a recruté, elle parlait d'arrêter la fonction et les responsabilités. On en a discuté longuement et elle a beaucoup travaillé avec moi pendant quasiment un an. Et puis après j'ai dit bon ok, c'est aussi une question de reconnaissance. C'est-à-dire, elle m'a recruté comme professeur, c'était une question de reconnaissance, de dire d'accord, je vais faire ce travail. » Directeur de laboratoire (23)

« Il y a un besoin de reconnaissance qui est assez naturel. » Directeur de laboratoire (11)

« Je vois que la reconnaissance compte beaucoup pour les collègues. » Vice-président (42)

Nos résultats ont également mis en lumière le fait que certains enseignants-chercheurs n'aient pas cherché à prendre les responsabilités qui sont aujourd'hui les leurs. Ces charges supplémentaires se seraient « imposées » à eux (ils auraient été choisis pour prendre ces responsabilités et elles ne relèveraient pas directement d'un choix personnel), comme en témoignent les propos suivants :

« Les responsabilités, je ne les ai pas vraiment cherchées. On va dire qu'elles sont venues à moi assez naturellement. » Directeur de laboratoire (14)

« J'ai longuement réfléchi, ce n'était pas simple. C'est un peu la pression, parce que je n'ai pas dit « oui » tout de suite et aussi parce que j'avais déjà fait de l'administratif au sein des universités. Mais au final je ne regrette pas. » Président de collégium (20)

« J'ai un peu pris ces engagements par défaut. On va dire que c'était à mon tour de porter le sac le plus lourd »  
Directeur de laboratoire (23)

En ce qui concerne les enseignants-chercheurs de l'équipe présidentielle, les responsabilités prises, du fait de leur orientation encore plus marquée vers le collectif, nous semblent davantage relever du monde civique, que nous développons ultérieurement.

Pour décrire les liens entre les individus au sein du monde domestique, Boltanski et Thévenot (1991, p. 116 et p.210) parlent « d'appartenance à une même maison ». À ce sujet, l'attachement au lieu ou à l'université d'enseignement peut être particulièrement forte pour les enseignants-chercheurs. Cela s'illustre dans les propos suivants :

« Les enseignants-chercheurs y ont fait leurs études et ils y enseignent. Donc on peut dire que l'université c'est comme leur maison. » BIATSS central (32)

*« Je suis convaincu par mon engagement au sein de l'université. Elle m'a donné beaucoup de choses : un statut, un salaire. Je me sens redevable envers l'université, je suis attaché à cette université, même si je n'y ai pas fait mes études. »* Vice-président (42)

*« J'essaie de développer un sentiment d'appartenance à l'université. Comme beaucoup d'universités, ça s'est construit dans un esprit facultaire et construire un sentiment d'appartenance à l'université dans son ensemble c'est compliqué. Donc j'essaie de développer des événements pour développer ce sentiment d'appartenance. »* Présidente (53)

Notre étude de cas a ainsi mis en lumière un attachement à l'université et la volonté d'y exercer ses fonctions dans des conditions favorables. Cette quête semble soutenue par l'équipe présidentielle et cela pourrait jouer un rôle dans la présence des tensions et des compromis que nous mettrons en lumière dans la suite des résultats.

Compte tenu du fonctionnement vers lequel l'université est actuellement encouragée à évoluer, nous pouvons nous questionner sur une éventuelle mise en danger de ces valeurs. L'esprit de compétitivité encouragé par les réformes de l'enseignement supérieur, nous invitent à penser que la collégialité – caractérisant initialement le fonctionnement universitaire – peut être amenée à évoluer. Les collègues ne seraient ainsi plus seulement vus comme des « pairs », mais également comme de potentiels concurrents (dans la promotion de la carrière, la production scientifique, les appels à projets ou encore les demandes de ressources financières et/ou humaines). Ainsi, il pourrait y avoir une évolution vers de l'individualisme, au détriment du de la collégialité.

Également, nous pouvons voir dans ce principe du soin apporté aux relations entre pairs, un lien avec le monde de l'opinion. En étant évalués par leur environnement proche, nous pouvons soutenir l'idée que les enseignants-chercheurs doivent bénéficier d'une « bonne image » vis-à-vis de leurs pairs.

### **1.2.3. Les relations hiérarchiques**

Alors que les relations entre enseignants-chercheurs sont surtout marquées par la collégialité et l'absence de véritable hiérarchie (nous relativisons toutefois ce point plus bas), les personnels BIATSS connaissent d'autres types de relations, davantage verticales. Le respect de la hiérarchie semble ainsi être le troisième principe du monde domestique à l'université.

En effet, les personnels administratifs connaissent un fonctionnement hiérarchique plus marqué, comme en témoignent les propos suivants :

*« On a un fonctionnement qui reste quand même très pyramidal. »* BIATSS central (22)

*« La chaîne hiérarchique est complexe au sein de l'université. »* BIATSS central (32)

*« J'ai l'impression que l'administratif a peu ou se donne peu de liberté. Je suis enseignant-chercheur, j'ai une part d'administratif, mais je remarque ça on n'a pas le même état d'esprit. Ils sont très dans le descendant, il y a une hiérarchisation descendante et ils sont moins libres que nous. On est honnêtes, moi j'ai une certaine liberté, je dirige ce service comme un laboratoire, je fais des expériences sur l'humain (rires). »* Chargé de mission (29)

Des termes, tels que « *supérieur* », « *chef de service* », ou encore « *responsable* », ont également été utilisés par les personnels BIATSS, alors que ces mots ont été quasiment absents des entretiens effectués avec les enseignants-chercheurs.

Ces relations hiérarchiques incluent également la notion de confiance, importante dans le monde domestique :

*« On se répartit les rôles comme ça, il y a une grande confiance, donc eux ils sont vraiment sous les aspects recherche et puis développement de nouvelles formations, et puis moi, tout le quotidien, ils me laissent gérer et je les informe. »* BIATSS local (45)

Dans une mesure assez gardée, les enseignants-chercheurs peuvent également être concernés par une certaine hiérarchie académique, qui se matérialise par le niveau de diplôme, le titre ou l'expérience, et qui conférerait davantage de légitimité ou d'autorité. Le degré de hiérarchie entre les enseignants-chercheurs pourrait dépendre de la discipline, de l'équipe, de l'établissement et sa culture ou encore du statut d'élus, comme en témoignent les propos suivants :

*« Je suis là pour seconder la présidente. »* Vice-président (01)

*« Ma mission est plus ou moins de répondre aux besoins du président, donner des conseils, les grandes lignes des politiques si nécessaire, sur la communication vis-à-vis de la science. »* Chargé de mission (38)

Ainsi, au sein des enseignants-chercheurs, ceux élus, semblent davantage concernés par les relations hiérarchiques, notamment lorsqu'ils doivent répondre aux demandes de la présidence.

**Tableau 26** : Les principes du monde domestique et les acteurs concernés (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Les principes du monde domestique</b>	<b>Les acteurs concernés</b>
<b>La relation à l'étudiant</b>	Les enseignants-chercheurs et certains personnels BIATSS locaux (notamment ceux des scolarités)
<b>Le soin apporté aux relations entre pairs</b>	Les enseignants-chercheurs (l'engagement dans ce principe est encore plus marqué si des responsabilités supplémentaires sont prises. Nous développons ce point dans le monde civique avec le principe d'investissement dans la défense d'intérêts collectifs)
<b>Les relations hiérarchiques</b>	Les personnels BIATSS et les enseignants-chercheurs de l'équipe présidentielle (pour les autres enseignants-chercheurs ce principe n'est pas vraiment apparu)

### 1.3. Le monde de l'opinion et ses principes

Le monde de l'opinion, dont le principe est celui de la renommée, semble être multiscalaire dans le fonctionnement universitaire. Cette quête peut se situer à un niveau individuel, celui de l'enseignant-chercheur, mais également au niveau d'une formation, d'un laboratoire ou d'un établissement universitaire. L'absence de visibilité est caractéristique de l'état de déchéance de ce monde.

### 1.3.1. La quête de renommée au niveau individuel

La quête de renommée individuelle est apparue dans les résultats de notre étude de cas, comme en témoignent les propos suivants :

*« Alors évidemment, on a quelques chercheurs qui sont très fiers. On n'oubliera pas de dire que leur papier a été le plus cité, ou qu'ils font partie des gens les plus cités dans leur domaine. Il y a toujours quelques egos à ménager, à satisfaire. »* Directeur de laboratoire (04)

*« Il y a des petites compétitions personnelles, mais bon ça, c'est partout. Ceux qui ont plus de succès, ils sont un peu jalouxés quoi. »* Directeur de laboratoire (07)

*« Et puis il y a aussi le fait que les scientifiques ont tous quelque part un ego surdimensionné et qu'on a envie d'être le meilleur au monde, sinon ça n'a pas de sens. Vous avez envie de devenir la célébrité entre guillemets dans votre domaine, sinon ça n'a pas de sens, pas d'intérêt. Donc oui, quelque part on se regarde tous, pour savoir qui fait mieux que le voisin ou qui fait plus. »* Directeur de laboratoire (08)

*« C'est un peu la difficulté en interne, de gérer les egos. La finalité de cette discipline est quand même forte. C'est à dire que les chercheurs ont une forte conviction d'améliorer la vie des individus. Et donc il y a quand même cet esprit-là qui fait que quand même il y a malheureusement des egos. »* Directeur de laboratoire (26)

Le fait d'être un enseignant-chercheur reconnu peut également donner droit à des traitements différents, par exemple sur les choix de recherche, comme l'extrait ci-dessous le sous-entend :

*« Dans nos labos qui se défendent bien, on est visibles. On nous demande plus en province d'être visibles et applicables, plutôt que la recherche fondamentale. Si on a été un gros patron, un gros mandarin qui a été connu nationalement et internationalement, disons qu'on a peut-être plus de chance de rester dans la science fondamentale, mais globalement quand-même on est attendus sur l'application. »* Chargé de mission (29)

Dans une autre mesure, nous pouvons aussi voir dans ce monde, les membres de l'équipe présidentielle, qui peuvent présenter une certaine fierté, liée au côté statutaire de la fonction :

*« C'est vrai qu'il y a le côté statutaire, le côté image, on est très fiers de représenter l'université. Être vice-président c'est énormément de travail pour des compensations financières ou de prestiges rares. Le prestige c'est 1 à 2 heures par mois, la fierté de monter sur une estrade lors d'une cérémonie. »* Vice-président (42)

Nous remarquons que la recherche de renommée au niveau individuel, est souvent attribuée « aux autres » dans le discours des répondants.

### 1.3.2. La quête de renommée au niveau structurel

Ce principe de notoriété, semble également s'appliquer à un niveau structurel : réputation d'une formation, d'un laboratoire ou encore d'un établissement. Comme l'indique cet extrait d'entretien, la compétition pour l'image peut se jouer entre laboratoires au sein de la même université :

*« Comme on est un très grand laboratoire, souvent, il y a une compétition effectivement sur quel est le plus grand laboratoire au sein de l'université. »* Directeur de laboratoire (05)

Les membres de l'équipe présidentielle, représentant l'université dans son ensemble, peuvent particulièrement se retrouver dans ce monde, dans la mesure où ils se soucient de l'image et de la réputation de leur établissement. L'intérêt donné au classement de Shanghai, qui recense les meilleures universités au monde, en est un exemple :

*« Le classement de Shanghai, il intéresse assez peu les chercheurs. Ça intéresse plutôt les politiques. »*

Directeur de laboratoire (05)

*« On sent bien que l'université est très attentive à son classement de Shanghai. »* Directeur de laboratoire (18)

*« Les politiques gardent sûrement un œil sur le classement de Shanghai. »* Directeur de laboratoire (23)

Les classements nationaux et internationaux, de même que tout ce qui contribue à alimenter la notoriété d'un établissement, font largement partie du répertoire des objets inscrits dans le monde de l'opinion. Les élus semblent particulièrement sensibles à ce principe, en cherchant à promouvoir l'établissement qu'ils ont la charge de piloter.

Dans la valorisation de l'établissement, nous pouvons aussi retrouver les personnels BIATSS, notamment ceux en charge de missions de valorisation ou d'accompagnement de la production scientifique :

*« Si on présente un projet de recherche qui n'est pas qualitatif, ou plein de fautes d'orthographe, ça peut desservir la réputation de l'établissement. Je ne sais pas si on peut parler d'excellence, mais en tout cas de qualité, ça c'est sûr. »* BIATSS central (40)

Cette quête de renommée est également présentée dans le projet d'établissement qui souligne l'ambition poursuivie *« d'une université de rang mondial qui participe au développement régional et national par son rayonnement »* (p.10). Ce même projet indique également qu'une newsletter relayant l'actualité de l'université, est émise chaque semaine *« avec un large rayonnement »* (presse, collectivités, partenaires, industriels, futurs étudiants, grand public) (p.17), réaffirmant cette volonté de participer à la notoriété de l'établissement.

L'équipe présidentielle confirme cette volonté de promotion de l'établissement, au travers de la mise à jour du site internet de l'université :

*« Dans cette université, on a des pépites de rayonnement mondial. J'ai mis des moyens sur la communication et on a complètement rénové la communication pour rendre l'université très attractive vis-à-vis, à la fois des enseignants-chercheurs qui pourraient avoir envie de venir travailler avec nous et également pour les étudiants. Et puis j'essaie d'avoir un lien très fort avec la population, de développer un sentiment d'appartenance à l'université. »* Présidente (53)

Les propos suivants vont également dans le sens d'une plus grande visibilité sur internet et les réseaux sociaux, notamment dans l'idée de susciter l'intérêt des personnes pour l'établissement universitaire :

*« La communication a son importance et il faut qu'on soit présents sur les réseaux sociaux. On est sur Facebook, mais il n'y a pas beaucoup d'abonnés. Sur Twitter on est assez actifs. On n'est pas encore passés*



à TikTok, c'est vraiment trop jeune. Mais l'université, je sais qu'elle a un compte Instagram et ils songent à avoir un compte TikTok. Après, il faut avoir les personnes pour s'en occuper. » Directeur de laboratoire (04)

« Les sites internet des laboratoires sont super importants. Je trouve qu'on a un site internet un peu dense et je voudrais le refaire pour qu'on ait un affichage plus clair de ce qui se fait chez nous au laboratoire. Ça nous permettrait d'attirer de nouveaux chercheurs, parce qu'il y a aussi un peu cette concurrence entre les laboratoires qui essaient d'attirer au maximum les chercheurs, notamment ceux du CNRS. » Directeur de laboratoire (04)

De cette manière, la recherche de distinction semble être un élément présent à plusieurs niveaux au sein de l'université.

**Tableau 27** : Les principes du monde de l'opinion et les acteurs concernés (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Les principes du monde de l'opinion</b>	<b>Les acteurs concernés</b>
<b>La quête de renommée au niveau individuel</b>	Les enseignants-chercheurs, surtout ceux impliqués au niveau de la recherche (élément qui semblerait le plus valorisé)
<b>La quête de renommée au niveau structurel</b>	Les enseignants-chercheurs (dans la promotion de formations, de laboratoires, etc.), les élus (dans la promotion de l'établissement dans son ensemble) ainsi que les personnels BIATSS centraux concernés par les missions de valorisation de l'université

#### 1.4. Le monde civique et ses principes

Dans le monde civique, l'université est vue comme un acteur du bien commun. Ses principes reposent sur des missions de service public et d'engagement pour le bien commun, dans le respect d'un cadre réglementaire défini par l'État. Ce monde semble rassembler l'ensemble des acteurs universitaires, chacun y participant de différentes manières.

##### 1.4.1. Le principe de service public

Le premier principe du monde civique que nos résultats ont mis à jour, est celui du service public et de l'accès à tous à l'université :

« L'université a un rôle sociétal très important d'accompagnement, de formation de notre jeunesse, qui a besoin d'accéder à des formations professionnalisantes. » Directeur de composante (03)

« Je me suis engagé à l'université pour les missions de bien commun que réalisent l'université. L'université a une mission sociétale de formation des jeunes, très forte. » Directeur de composante (06)

« Pour moi, l'université c'est une mission de service public. La transmission de la connaissance, la recherche. Il faut que ça soit une grosse partie qui soit dans le domaine public, parce que ça fait partie des missions de service public. » Directeur de composante (10)

« L'université doit répondre à des enjeux sociétaux. C'est vraiment cette notion de service public qui compte. On contribue à l'évolution de la société finalement. » BIATSS local (28)

« J'ai toujours voulu être au service de l'utilisateur, de l'intérêt général, de travailler au service des autres. » BIATSS local (36)

Le rôle sociétal de l'université est ainsi fortement valorisé. La volonté est de servir au plus grand nombre et de permettre la réussite de tous, indépendamment du milieu social d'origine. Il s'agit d'un principe très largement accepté au sein de l'université, aussi bien de la part des enseignants-chercheurs, que des personnels administratifs :

*« L'université est un distributeur de connaissances pour tous les éléments de la société. »* BIATSS central (21)

*« L'université est là pour les étudiants, pour les accompagner, quelle que soit leur origine, leurs difficultés. »*  
BIATSS central (22)

*« J'ai toujours été dans l'optique de pouvoir servir au plus grand nombre et de pouvoir aider à la réussite de tous, qu'ils soient les plus aisés ou les plus en difficulté. »* BIATSS local (24)

*« L'ascenseur social et le côté mérite sont très importants. C'est-à-dire que si on n'est pas forcément d'un milieu très aisé, mais qu'on cherche à travailler, l'université c'est une forme de reconnaissance, de pouvoir réussir. Ce n'est pas la rémunération des parents qui doit finalement assurer l'avenir des enfants. Et peu importe le milieu social dans lequel ils sont. L'important est, qu'en travaillant, ils puissent accéder à certaines fonctions. »* Directeur de laboratoire (09)

*« Travailler avec la notion de service public est une valeur chère. »* Directeur de laboratoire (15)

Les questions d'équité et de solidarité sont au cœur du monde civique, qui cherche à lutter contre les inégalités. L'enseignement au plus grand nombre est promu. Les notions de formation pour tous, d'égalité des chances – quel que soit le milieu social d'origine – ou encore d'ascenseur social sont au cœur du monde civique que l'on retrouve à l'université.

Cette volonté se retrouve également dans le projet d'établissement, dans lequel sont inscrits des dispositifs de sensibilisation à la parité femmes/hommes, le renforcement d'une politique d'accueil de personnels en situation de handicap ou encore la lutte contre les discriminations sociales, géographiques et culturelles (p.4).

Dans le cadre des missions de service public, les recherches menées par les universitaires peuvent également se tourner vers la société et se montrer utiles envers elle, comme en témoignent les propos suivants :

*« Alors on ne fait pas la recherche que pour les chercheurs, cette recherche est à destination de la société évidemment. »* Directeur de laboratoire (04)

*« On va développer des produits qui vont être utiles, développés pour les patients malades par exemple. »*  
Directeur de laboratoire (26)

*« On pourrait se dire que l'université, c'est un lieu essentiel pour préparer la société à faire face à ce genre de défis [référence à la pandémie de Covid-19]. »* Directeur de laboratoire (30)

À ce sujet, favoriser *« une innovation en phase avec les attentes de la société et des utilisateurs »* figure également sur le projet d'établissement de l'université (p.30).

Ainsi, l'université est appelée à ouvrir son savoir vers la société, notamment au travers d'activités de vulgarisation et de diffusion des productions scientifiques auprès du grand public :

*« L'université, c'est la recherche, la valorisation de la recherche, la vulgarisation, la diffusion de la recherche auprès du grand public. »* Directeur de composante (12)

*« Communiquer auprès du public fait partie de nos missions. »* Chargé de mission (38)

*« Il est demandé [à l'université] de rendre ouvert tout ce qui est recherche et moi, ça m'intéresse. La science ouverte, c'est en fait rendre la science accessible au plus grand nombre. Ce sont les événements de vulgarisation scientifique, la diffusion de la science à travers la nuit des chercheurs, la fête de la science. »*  
Chargé de mission (29)

Ouvrir la science à la société, être utile à la société, peut aussi être perçu dans l'optique de former les individus à devenir des citoyens, les éclairer sur des sujets d'actualités et promouvoir le vivre-ensemble :

*« L'université a un rôle sociétal très important, d'accompagnement et de formation de notre jeunesse. C'est ça mon idée du service public, la tolérance. »* Directeur de composante (03)

*« À l'université, il s'agit de valeurs humaines et sociétales transmises dans les cours. La valeur vivre-ensemble. »* Directeur de laboratoire (11)

*« L'université est un lieu sociétal important, où il faut donner aux jeunes la possibilité de devenir des citoyens et combattre les fausses informations. »* Directeur de composante (13)

*« On a essayé de travailler avec une population qui est concernée par un projet éolien [...], plutôt pour essayer de développer quelque chose d'un peu intelligent, collectivement. Parce qu'on peut trouver même sur des conflits extrêmement marqués comme ceux-là, des solutions qui satisfont énormément de gens. »*  
Responsable de formation (27)

*« La finalité de l'université c'est aussi la construction du citoyen et d'un citoyen éveillé. »* Vice-président (41)

L'utilité envers la société, la collectivité peut aussi s'illustrer dans la notion d'insertion professionnelle des étudiants. L'université aide les étudiants à trouver leur place au sein de la société, au travers de la formation à un métier :

*« L'université est là pour les étudiants, pour les accompagner, quelle que soit finalement leur origine, leurs difficultés et pour leur permettre d'arriver à avoir accès à un certain nombre de connaissances et à pouvoir s'insérer dans le monde professionnel. »* BIATSS central (22)

Cette notion d'insertion professionnelle et d'employabilité des étudiants se rapproche des valeurs du monde industriel. Cependant, dans le monde civique, il s'agit surtout d'insérer l'individu dans un espace collectif, alors que dans le monde industriel, l'insertion professionnelle s'entend davantage au sens utilitariste.

#### 1.4.2. L'investissement dans la défense d'intérêts collectifs

Le second principe du monde civique, que nos résultats ont mis en lumière, est l'engagement dans la défense d'intérêts collectifs.

Dans ce principe, nous retrouvons particulièrement les enseignants-chercheurs ayant pris des responsabilités ou étant chargés d'un mandat au niveau de l'établissement dans son ensemble, comme en témoignent les propos suivants :

*« Pour accepter d'être président de collégium, j'ai eu besoin d'être convaincu qu'il y avait un vrai intérêt collectif. Personnellement, ça ne me rapporte pas grand-chose, je ne dois plus avoir la seule étiquette de ma discipline. Je dois travailler pour l'établissement entier. »* Président de collégium (19)

*« Souvent les responsabilités se prennent au détriment de la recherche, de ce qu'on aime faire, parce qu'on manque de temps. »* Directeur de laboratoire (23)

Dans ces exemples, les individus accordent moins d'importance à leurs activités personnelles et s'investissent dans un ensemble plus collectif. Pour caractériser cet engagement auprès de l'université dans son ensemble, certains enseignants-chercheurs élus sont allés jusqu'à employer le terme de « *sacerdoce* ». En effet, dans le cas d'un mandat, de nouvelles missions s'ajoutent aux activités d'enseignement et de recherche (même si l'enseignant-chercheur peut être déchargé d'une partie de ses activités).

Cet engagement dans la défense d'intérêts collectifs, amène l'enseignant-chercheur à développer une nouvelle vision sur l'université ainsi que de nouvelles compétences :

*« Il y a le besoin de garder une certaine neutralité ou réserve quand on occupe ces fonctions. Je dirais que les qualités nécessaires à l'exercice de ces fonctions, sont d'abord l'écoute, puis les principes de respect de la loi, des règlements. Le vice-président essaie de s'adapter à la situation en fonction de l'écoute. Il y a le cadre et la marge de manœuvre dans le cadre. S'il y a seulement un cadre, ça mène à la confrontation. Il faut être juste, équitable, sinon on ne dure pas longtemps. On applique les règles et les collègues ne sont pas forcément contents, alors on essaie de discuter. »* Vice-président (42)

La personne élue peut avoir un rôle de médiation entre les normes à respecter et les projets des enseignants-chercheurs. Être à l'écoute, expliquer, faire preuve de pédagogie, sont des qualités nécessaires, qui peuvent faire penser à un rapprochement avec le monde domestique :

*« Le travail, l'analyse, l'écoute. Parce que voilà, on doit écouter ce qui se passe sur le terrain, être très vigilant parce qu'on peut décréter en tant que vice-président que la politique de l'établissement, c'est ça. C'est écrit, c'est voté dans notre conseil d'administration. Et après, comment on fait pour que ça se décline et que ça puisse se décliner sur le terrain ? Donc voilà, c'est pour ça que je souhaite suivre mon enseignement pour voir quelles sont les contraintes de terrain, ce qui permet que ça puisse se faire ou pas. »* Vice-président (43)

Les personnels élus ont cette double connaissance, à la fois de la réalité du terrain, mais aussi de l'aspect administratif et du processus décisionnel. La prise de responsabilités collectives transforme leur vision et compréhension de l'université, qui devient plus large. Ce type de personnels semblent être celui qui dispose de la vision la plus globale de l'université :

*« Être vice-président, c'est une expérience enrichissante, où on se rend compte que quand on est enseignant ou chercheur, on se dit on va faire ci et ça, mais en fait, souvent, on incombe la responsabilité à la gouvernance, donc à nous vice-président. Et en fait, moi je me rends compte que la marge de manœuvre, là aussi, je ne fais qu'appliquer des textes qui sont produits par au-dessus. » Vice-président (43)*

Cependant, l'engagement dans des intérêts davantage tournés vers le collectif, n'empêche pas certaines proximités cognitives de s'établir :

*« C'est vrai que selon de quelle discipline est le VP Recherche, ça change beaucoup de choses et je crois que c'est la première fois qu'il y avait un qui a un VP qui est en SHS. Donc forcément nous on se sent bien plus à l'aise et puis je crois qu'il s'adapte complètement aussi aux disciplines qui sont, on va dire dominantes. Il faut dialoguer. » Directeur de laboratoire (23)*

Les enseignants-chercheurs peuvent se sentir mieux représentés ou leurs intérêts mieux défendus, si la discipline d'exercice est partagée avec l'élu. Une plus grande compréhension réciproque pourrait s'établir.

#### **1.4.3. Le respect des règles et du fonctionnement démocratique**

Le troisième principe du monde civique à l'université, semble être celui du respect des règles, du fonctionnement démocratique et de la représentativité. Ainsi, les enseignants-chercheurs élus et les personnels administratifs semblent être les acteurs mobilisant particulièrement ce principe.

Les personnels administratifs BIATSS ont spécialement la charge de veiller à la conformité légale et réglementaire des activités de l'université :

*« En tant qu'administratif, on est un peu le "gardien du temple". La réglementation, même si elle s'impose à tous, on n'a pas tous la même sensibilité sur son application. Et donc nous, on est censés être là pour rappeler que son application elle existe et qu'il faut la prendre en compte. » BIATSS local (33)*

*« Nous, en tant qu'administratifs, on est aussi là pour appliquer la réglementation et le respect des procédures. C'est là toute l'ambiguïté. On doit faciliter, mais parfois on est très "compliqués". On a toujours ce rôle de l'administratif cadré "ce n'est pas comme ça, il faut que tu passes par telle procédure". » BIATSS local (36)*

Cette mission de veiller au respect des règles, incombe également aux enseignants-chercheurs élus ou en charge de responsabilités supplémentaires :

*« Il y a le carcan lié à la réglementation que je comprends. C'est l'argent public. On ne peut pas faire n'importe quoi. Il y a une réglementation. » Directeur de laboratoire (10)*

*« En tant que vice-président, je dois veiller au respect des règles, des contrats, ce qu'on doit imposer et ce qu'on peut aménager. Il faut faire preuve de pédagogie, expliquer la règle. » Vice-président (42)*

Bien que le respect de la réglementation et la bonne gestion budgétaire, dans un intérêt collectif, soit également un principe admis par les enseignants-chercheurs, ils ne constituent pas selon nous, les principaux garants de ce principe. À ce sujet, l'extrait suivant souligne les tensions ou incompréhensions que l'obligation de suivre des procédures peut quelquefois susciter entre les enseignants-chercheurs et les personnels administratifs :

« Il y a des enseignants où ça se passe très bien parce que c'est quelque chose [le suivi de procédures] qu'ils acceptent facilement et on a toujours nos "électrons libres" avec qui c'est toujours la même chose. Ils connaissent les procédures, mais bon, et ça c'est l'ennui. » BIATSS local (36)

La déchéance du monde civique se traduirait ici par la division et l'individualisme, la défense d'intérêts particuliers ou le non-respect des textes réglementaires.

**Tableau 28** : Les principes du monde civique et les acteurs concernés (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Les principes du monde civique</b>	<b>Les acteurs concernés</b>
<b>Le principe de service public</b>	L'ensemble des acteurs universitaires
<b>L'investissement dans la défense d'intérêts collectifs</b>	Les enseignants-chercheurs avec des responsabilités supplémentaires, les élus et notamment ceux de l'équipe présidentielle
<b>Le respect des règles et du fonctionnement démocratique</b>	Les personnels BIATSS, les enseignants-chercheurs élus

## 1.5. Le monde marchand et ses principes

Le monde marchand se distingue par des principes de compétitivité entre établissements d'enseignement supérieur, fondés sur une concurrence public/privé, public/public et des partenariats avec le secteur privé. Ce monde est habité par les acteurs – principalement des enseignants-chercheurs, élus ou non – devant faire face à cette concurrence, mais également par ceux pour qui la recherche de financements extérieurs et/ou de partenariats avec le privé, est une nécessité.

### 1.5.1. L'esprit de compétitivité

Le premier principe du monde marchand à l'université, semble être celui de la compétitivité et de la concurrence. Ces extraits de verbatims soulignent la conscience qu'ont les individus d'évoluer actuellement dans un contexte soumis à la compétition, notamment lié au fait que les dotations récurrentes de l'État s'amenuisent :

« Quand il y a des moyens, on saute tous dessus, tout de suite, pour les avoir. Bien sûr en étant consensuels et polis (rires). » Vice-président (50)

« Le gâteau est de plus en plus petit et de plus en plus partagé. » BIATSS local (24)

« On a besoin de postes supplémentaires, mais on sait qu'il n'y a pas de moyens. Donc c'est vrai qu'il faut faire des arbitrages. On se censure dans nos demandes et les arbitrages, ils vont certainement aux laboratoires, qui vont ramener le plus d'argent. » Directeur de laboratoire (18)

Au sein de l'université, les pratiques de compétition sont multiscalaires. Au sein d'une même université, la compétition peut se jouer pour l'obtention de moyens financiers supplémentaires, comme en témoignent les propos suivants :

« On est en permanence en concurrence avec le voisin, parce qu'il y a une concurrence qui est simplement matérielle. C'est-à-dire que quand il y a une promotion, il y en a qu'une. Donc forcément, si c'est le voisin qui l'a, ce n'est pas vous. Donc il y a cette concurrence de base. » Directeur de laboratoire (08)

« La concurrence, c'est principalement pour les moyens financiers. » Directeur de laboratoire (14)

« Je comprends qu'il y ait des appels concurrentiels pour décrocher des financements, mais je trouve que ça a pris une part trop importante aujourd'hui. » Responsable de formation (27)

La compétitivité entre les universités se joue également aux niveaux national et international, dans le but d'attirer les universitaires et les étudiants. Cette concurrence est aussi présente sur l'offre de formation avec le secteur privé, particulièrement forte dans certaines disciplines, telles que le management.

De cette manière, la présence de concurrents externes à l'université, conduit des composantes d'université à s'inscrire dans une logique de compétitivité pour conserver ou augmenter l'attractivité de leurs formations. Face aux formations proposées par les écoles de commerce, écoles privées, ou Grandes Écoles, les formations universitaires en concurrence directe se doivent d'être attractives et concurrentielles :

« Il y a cette peur de la concurrence du privé. Notre discipline est particulièrement confrontée à la concurrence des écoles de commerce. » Directeur de laboratoire (15)

Le projet d'établissement souligne également la nécessité de « *présenter [l'offre de formation importante] et de l'expliquer aux élèves des nombreux lycées de l'académie, futurs étudiants de l'université, afin de les orienter au mieux* » (p.11). Nous pouvons y voir la volonté de répondre à la concurrence d'autres établissements d'enseignement supérieur présents dans le même environnement.

Ces transformations dans le fonctionnement universitaire, se traduisent également dans les termes employés par les acteurs universitaires, qui empruntent du vocabulaire issu de la sphère privée :

« J'ai de plus en plus conscience que je suis néo manager. » BIATSS local (33)

« En tant que directrice, je me définis souvent comme une patronne de PME d'une filiale de l'université. Donc j'ai des missions RH, des missions en finances. J'ai des missions d'animation d'équipe, définition de l'offre de formation, etc. » Directeur de composante (10)

« Si vous devenez doyen d'une composante, vous vous apercevrez que, en tant que doyen, on est chef d'entreprise, quelque part. On a un budget et des personnels à gérer, avec tout un tas de problèmes. » Directeur de composante (34)

Cet esprit entrepreneurial et de compétitivité, se retrouve également dans la nécessité de trouver des ressources extérieures.

### 1.5.2. Le partenariat avec le privé et tout ce qui peut générer des ressources

Le second principe du monde marchand mis à jour par nos résultats, est celui du partenariat avec le privé et tout ce qui peut générer des ressources. Les dotations relativement stables de l'État, conduisent l'université à augmenter ses ressources propres :

*« L'université, c'est quasiment une entreprise puisqu'on est obligés aussi de générer nos propres ressources. Et ça c'est encore un message qui n'est pas forcément facile à faire passer. Je ne dis pas au niveau des entreprises, mais au niveau des collègues. Je dis souvent qu'on a tendance à ne pas suffisamment valoriser le travail qui est fait d'un point de vue économique. »* Chargé de mission (37)

*« Le budget c'est effectivement la dotation que verse l'université, mais il y a aussi toutes les ressources propres que nous on arrive à générer, notamment dans le cadre des recettes de formation continue, puisque nos diplômes sont ouverts à l'apprentissage, à l'alternance. Et donc c'est aussi pour nous des possibilités d'avoir des recettes supplémentaires. »* BIATSS local (35)

*« Vous avez un budget à gérer. Il faut que tous les ans, vous équilibriez votre budget. Il faut que vous trouviez des recettes possibles. »* Directeur de composante (34)

*« L'alternance a plutôt le vent en poupe. Nous ne sommes pas obligés d'ouvrir nos formations en alternance, c'est un choix du responsable de diplôme. Mais moi, par exemple, j'en ai fait un axe fort du développement du master. C'est-à-dire que je suis dans une perspective où j'ai de plus en plus d'alternances et de moins en moins de personnes en formation initiale. En plus, l'alternance est une source de revenus non négligeable pour mon UFR. Donc, quand je tiens ce discours là à mon directeur d'UFR, il est très sensible. Il peut prendre sa calculatrice et faire le calcul de ce que ça lui rapporte. »* Responsable de formation (46)

Tous les champs disciplinaires ne sont pas exposés de la même manière aux besoins de financements. Certaines disciplines, notamment des sciences exactes, n'ont pas toujours le choix que de se tourner vers ces ressources extérieures, du fait des investissements financiers importants que nécessitent leurs recherches :

*« À partir du moment où on est sur des questions où il faut aller chercher de l'argent, ça dépend du degré de besoin que l'on a. Mais si j'ai un matériel qui tombe en panne, il faut que je le remplace, parce que j'en ai besoin dans ma recherche, y compris très fondamentale et que c'est un appareil qui coûte très cher et que je n'ai pas les moyens d'acheter, il va donc falloir que je construise un partenariat avec un industriel ou avec une collectivité territoriale pour me pour qu'elle me finance. La fin justifie les moyens aussi. Peut-être qu'on va accepter de faire du projet qui sera une finalité plus immédiate et puis ça permettra de décrocher l'argent pour acheter l'appareil. »* Directeur de laboratoire (08)

À ce sujet, l'extrait suivant suppose qu'une recherche qui coûte cher, sera potentiellement plus valorisée qu'une recherche moins coûteuse :

*« Ce n'est pas parce que vous avez un projet qui coûte cher, que c'est un projet intéressant. Donc ce qui est dommage, c'est que ça dévalorise l'intérêt intrinsèque de ce qui est fait pour se réduire à, disons, la partie émergée de l'iceberg, mais bon, qui a un intérêt limité. »* Responsable de formation (47)

Par ailleurs, toutes les disciplines ne sembleraient pas avoir un accès égal aux financements, ce qui pourrait les conduire – en partie – à adapter leurs activités, afin de correspondre davantage aux attentes (finalités et applications de la recherche) :



« Nous, en sciences humaines, par rapport aux sciences dures, il est beaucoup plus difficile d'avoir des financements. Par exemple, le projet européen que j'ai eu, c'était le premier du labo depuis 20 ans ou 25 ans. » Responsable de formation (44)

« Entre la recherche appliquée et la recherche fondamentale, il y a une dualité. On cherche souvent les choses rapides, qui ont un intérêt immédiat. Même à l'université. Alors on ne peut pas parler de rentabilité, parce qu'on est dans le public, mais presque. » Directeur de composante (13)

Les principes du monde marchand sembleraient concerner l'ensemble des enseignants-chercheurs, peu importe le niveau de responsabilités.

**Tableau 29** : Les principes du monde marchand et les acteurs concernés (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Les principes du monde marchand</b>	<b>Les acteurs concernés</b>
<b>La compétitivité</b>	Les enseignants-chercheurs (surtout pour la recherche), les élus dans leurs choix politiques, les personnels BIATSS qui apportent leur soutien dans les projets soumis à compétition
<b>Le partenariat avec le privé</b>	Les enseignants-chercheurs, les élus, les personnels BIATSS qui apportent leur soutien dans la recherche de partenariats

## 1.6. Le monde industriel et ses principes

Dans le monde industriel, l'efficacité et la performance sont des valeurs essentielles. Être expert et performant dans son domaine, est ainsi fortement valorisé.

### 1.6.1. L'insertion professionnelle

Le premier principe du monde industriel que nos résultats ont mis à jour, est celui de la nécessité pour l'université d'offrir des formations utiles et efficaces, menant à l'insertion professionnelle. Les formations offertes doivent déboucher sur l'employabilité des jeunes diplômés. De cette manière, l'objectif est aussi – en partie – de répondre aux besoins des industriels et des entreprises, en formant des profils adaptés. Nous pouvons citer les propos suivants comme exemples :

« L'université est là pour transmettre des connaissances dans l'objectif de former des jeunes. C'est effectivement pour leur permettre d'atteindre un niveau de technicité, qui ensuite les emmèneront vers telle ou telle profession. » Directeur de laboratoire (08)

« L'université doit former aux métiers de demain. Nous devons former de futurs professionnels. » Directeur de composante (13)

« Ma réponse, j'espère, va être assez simple et claire. La finalité, c'est l'insertion professionnelle des étudiants, dans leur domaine, les insérer en continuité avec leur projet de formation. » Président de collégium (19)

« L'insertion professionnelles est une dimension très importante dans nos activités. Nous devons ça à nos étudiants. » Vice-Président (42)

*« Il faut veiller à ce que nos formations soient en phase avec les demandes et les besoins des entreprises, et des organisations en général. Et donc il faut travailler très en amont notre capacité à insérer nos futurs diplômés. »* Responsable de formation (46)

Ces extraits de verbatim rejoignent les informations contenues dans le projet d'établissement de l'université, qui mentionne comme axe de sa politique de formation de « *garantir la qualité de ses formations et l'insertion des diplômés* » (p.18). Ainsi, la qualité d'une formation et sa pertinence peuvent s'évaluer autour de la capacité à insérer professionnellement les nouveaux diplômés.

L'ensemble des enseignants-chercheurs semblent sensibles à ce principe. Nous notons cependant qu'il pourrait y avoir des différences entre les disciplines ou les formations (certaines étant d'emblée plus « *professionnalisantes* » que d'autres), mais cela n'a pas fait l'objet d'une analyse spécifique dans cette étude.

### **1.6.2. La gestion performante**

Le second principe du monde industriel semble être celui de la gestion rigoureuse et performante, à la fois financière et matérielle, dans un souci d'optimisation des moyens à disposition. Une diversité d'acteurs universitaires semble s'inscrire dans ce principe, comme en témoignent les propos suivants :

*« Dans mes missions, je dois m'occuper des finances, de la bonne gestion des bâtiments et de l'informatique. »* Vice-président (01)

*« En tant que directeur de laboratoire, je dois savoir si les moyens et activités de mon laboratoire sont en adéquation. Est-ce que j'en ai trop ou pas assez ? »* Directeur de laboratoire (02)

*« On a quand même besoin de savoir où on va, ce qu'on fait. C'est à dire comment on va s'organiser dans le prochain quinquennal, quelles sont les thématiques émergentes, comment on structure le fonctionnement scientifique du laboratoire, comment on se structure avec l'interface, avec la plateforme technique ? Il y a aussi le personnel d'appui à la recherche et tous les outils, appareils, dont on dispose et qui doivent être gérés. »* Directeur de laboratoire (04)

*« En tant que directeur de composante, j'ai pas mal d'éléments à gérer et je dois dire que j'essaie d'être le plus efficace possible sur toutes ces dimensions »* Directeur de composante (06)

*« Mes missions sont la gestion administrative, financière et managériale, pour réussir à atteindre les objectifs fixés par la direction avec les moyens dont on dispose. »* BIATSS local (24)

Les personnels BIATSS locaux semblent particulièrement s'inscrire dans ce principe, du fait des missions de support qu'ils exercent :

*« Je nous vois vraiment comme des fonctions support. Si demain il n'y a pas de personnel logistique, on va arriver dans des locaux sales. S'il n'y a pas de personnel de scolarité, l'enseignant devra se débrouiller pour gérer son emploi du temps, ses notes, ses listes aussi de présences, d'absences, etc. S'il n'y a pas de service informatique, comment va-t-il gérer pour avoir des codes d'accès à internet ou au vidéoprojecteur ? Donc nous, on est vraiment des services en appui de l'enseignement et de la recherche. »* BIATSS local (28)

La préoccupation d'une gestion efficace peut toutefois être dépendante de la taille de la structure, de l'esprit qui y règne, du matériel et des moyens humains et financiers à disposition pour répondre aux besoins (notamment en fonction de la discipline et des potentielles différences entre sciences exactes et sciences complexes).

Les activités de pilotage concernent également les présidents de collégium, cependant dans une mesure quelque peu différente, comme en témoignent les propos suivants :

*« Présider un collégium, c'est relativement soft parce qu'il n'y a pas de personnel à gérer. C'est de temps en temps piloter des campagnes d'emploi, piloter certains aspects sur les formations, mais il n'y a pas le côté ressources humaines. »* Président de collégium (20)

Ce principe semble donc concerner l'ensemble des acteurs, d'une bonne gestion des activités universitaires.

### 1.6.3. L'applicabilité de la recherche

Un autre principe du monde industriel mis en évidence par nos résultats, est l'utilité ou l'applicabilité de la recherche, comme en témoignent les propos suivants :

*« Il y a aujourd'hui une adaptation des savoirs à ce dont la société a besoin. On doit maintenant trouver une certaine utilité. »* Directeur de composante (03)

*« La recherche doit maintenant être utile. »* Directeur de laboratoire (05)

*« On ne fait plus de la théorie pour la théorie, de toute façon il y en a presque plus, enfin si, mais c'est quand-même pas une majorité. On peut en faire, mais la demande, elle est vraiment plus dans l'application. On doit montrer que c'est applicable à court terme ou à moyen terme. »* Chargé de mission (29)

Il est à noter que cette quête d'utilité de la recherche, pourrait être liée au domaine scientifique et ne pas concerner au même degré toutes les disciplines. L'idée que la recherche doive attester d'une certaine utilité, peut être admise, mais cela ne signifie pas pour autant que cette utilité doive se faire au détriment d'une recherche plus fondamentale. L'idée serait de mener à la fois des recherches appliquées et d'autres présentant des intérêts sur un plus long terme. Il est à noter que cette notion de temporalité revient souvent au cœur des tensions au sein de l'université.

**Tableau 30** : Les principes du monde industriel et les acteurs concernés (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Les principes du monde industriel</b>	<b>Les acteurs concernés</b>
<b>L'insertion professionnelle</b>	Les enseignants-chercheurs, les élus
<b>La gestion performante</b>	Les enseignants-chercheurs, les élus, les personnels BIATSS
<b>L'applicabilité de la recherche</b>	Les enseignants-chercheurs (possibles différences suivant la discipline)

## 1.7. Le monde par projets et ses principes

Le monde par projets consiste en un fonctionnement basé sur les projets et l'intérêt pour les réseaux.

### 1.7.1. L'engagement dans des projets

Dans les structures universitaires, les projets sont multiples et multidimensionnels. Ils concernent aussi bien le domaine de la formation, que celui de la recherche. La plupart des acteurs sont ainsi engagés dans des projets, dont le nombre, la durée et le niveau d'implication peuvent être variables, ainsi que les propos suivants en témoignent :

*« Je coordonne pas mal de projets, j'ai une bonne activité, donc je suis plutôt une chercheuse heureuse. J'aime bien monter des projets, c'est pour ça que je suis peut-être plus intéressé par la phase projet que bilan. J'adore monter des projets, des nouvelles maquettes d'enseignements, voir comment ça peut s'articuler entre les différentes unités d'enseignement, ce qu'il serait intéressant de développer, ce qui pourrait être regroupé. »*  
Directeur de laboratoire (04)

*« Je fais beaucoup de projets. C'est très stimulant de se projeter comme ça, de créer des projets, des collaborations. »* Président de collégium (19)

*« Il n'y a pas une année d'enseignement supérieur où vous n'avez pas une réforme côté éducation ou recherche, ou que vous n'êtes pas dans le développement d'un nouvel outil, d'une nouvelle mission, d'un nouveau projet. »* BIATSS local (33)

*« Mes missions sont assez multiples. La première c'est le montage de projet recherche, donc la recherche de subventions, le montage de dossiers de subvention pour la recherche publique. Je travaille avec différents financeurs. Je suis aussi en lien avec pas mal d'acteurs différents. »* BIATSS central (40)

Les membres de l'équipe présidentielle se retrouvent dans ce monde du fait des politiques d'établissement qu'ils sont amenés à déployer. À ce sujet, nous pouvons citer les mots de la Présidente :

*« On sent qu'on a acquis de l'expérience qui fait les compétences et on se présente aussi parce qu'on a un vrai projet, très solide sur toutes les dimensions, multiples, de nos responsabilités, parce que c'est plus que de l'activité, ce sont des responsabilités. »* Présidente (53)

La vision d'un projet pour l'université, pourrait être un des éléments conduisant à s'engager au sein de l'établissement.

### 1.7.2. Le fonctionnement par équipes et les réseaux

Le fonctionnement du monde par projets est caractérisé par le développement des réseaux dans un monde réticulaire, dépassant les structures verticales. L'investissement dans des relations personnelles, en vue de la construction d'un réseau, fait donc partie des principes qui garantissent l'équilibre de ce monde.

Ainsi les acteurs cherchent à se connecter, à faire des collaborations et à trouver des dynamiques collectives qui rassemblent des disciplines et au-delà, d'autres acteurs de l'environnement universitaire :

*« J'ai un réel intérêt pour le travail en équipe, la communication. »* Directeur de laboratoire (02)

*« J'essaie de connecter les chercheurs par des champs proches, des collaborations entre les disciplines plus larges. J'aime trouver des dynamiques collectives à la recherche. »* Directeur de laboratoire (11)

*« J'aime l'aspect travail collaboratif, en équipe, international, chacun apporte sa pierre. On se nourrit du contact avec les chercheurs. »* Directeur de composante (13)

*« J'ai l'habitude, de par mon métier, de développer des partenariats, bien sûr avec des agglomérations, mais aussi avec des entreprises. »* Présidente (53)

L'exemple ci-dessous indique qu'il peut se créer des réseaux par rapport aux fonctions particulières exercées au sein de l'université :

*« Nous sommes très accompagnés par France Universités, par les présidents qui sont déjà en exercice et par les anciens présidents. J'ai trouvé énormément de soutien et de bienveillance au sein de France Universités. »*  
Présidente (53)

Bien que nous n'ayons pas cherché à établir de différences entre les disciplines, une composante s'est particulièrement illustrée comme « à part ». Il s'agit de médecine, qui présente de nombreuses spécificités : diplômes particuliers et (automatiquement) professionnalisants, cadre réglementaire très strict, organisation et calendrier des études propres, etc. De cette manière, le fonctionnement de l'UFR santé est très différent de celui des autres composantes.

Au niveau des acteurs de cet UFR, cela peut se traduire par un sentiment d'appartenance plus fort au réseau « santé », qu'à l'établissement de rattachement. En effet, les personnels BIATSS locaux sont davantage confrontés à des problématiques spécifiques « santé ». Ils peuvent se sentir plus proches d'UFR santé d'autres universités, que d'UFR appartenant à la même université, comme en témoignent les propos suivants :

*« Il y a un réseau qui existe entre les différents UFR Santé de France. Et c'est vrai que quelquefois, quand on est confrontés à une difficulté ou quand on doit mettre en œuvre une réforme ou des modifications, on aura plus tendance à se tourner vers ces autres structures UFR santé de France, que vers nos services centraux ou vers les autres composantes de l'université, qui ne rencontrent pas les mêmes difficultés et qui ne sont pas organisées de la même manière, ni soumis aux mêmes règles. »* Personnel BIATSS (51)

Par ailleurs, les enseignants-chercheurs en santé présentent un double attachement, universitaire et hospitalier. Ils pourraient donc se sentir plus proches des problématiques que rencontrent l'hôpital. Lors de nos demandes d'entretien, nous n'avons pas pu interviewer d'enseignant-chercheur ayant ce double rattachement.

**Tableau 31** : Les principes du monde par projets et les acteurs concernés (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Les principes du monde par projets</b>	<b>Les acteurs concernés</b>
<b>L'engagement dans des projets</b>	Tous les acteurs impliqués dans des projets
<b>Le fonctionnement par équipe et les réseaux</b>	Les enseignants-chercheurs de manière générale, ceux élus, certains personnels BIATSS locaux, notamment ceux de médecine

## 1.8. Le monde vert et ses principes

Le monde vert représente le dernier monde mobilisé pour caractériser l'université.

### 1.8.1. Les préoccupations écologiques

Le monde vert se caractérise par ses préoccupations écologiques. Les activités de l'université ne sont pas neutres et ont un impact sur l'environnement. Certains acteurs semblent sensibles à cette dimension, comme en témoignent les propos suivants :

« Nous travaillons sur l'Antarctique qui est un sujet écologique. » Directeur de laboratoire (04)

« La recherche doit aussi être utile aux problèmes écologiques. À quoi sert la recherche si le monde n'existe plus ? » Directeur de laboratoire (05)

« Une des finalités de l'université est de répondre aux enjeux climatiques, de participer aux nouvelles énergies. » Directeur de composante (12)

« Nous devrions avoir plus de considérations écologiques. Beaucoup de déchets sont produits, car ce sont des produits à usage unique. Il y a des initiatives de recyclage, mais il faudrait penser autrement pour ne pas produire de déchets. » Directeur de laboratoire (26)

« Là, dernièrement, on a rajouté la transition écologique comme une des nouvelles missions de l'université. » BIATSS local (33)

Dans ses missions d'enseignement et de recherche, l'université peut contribuer à une prise de conscience des enjeux climatiques et participer à soutenir la nécessaire transformation des comportements :

« Nous devons expliquer aux gens ce qu'est la science, quels éclairages on peut donner sur un certain nombre de sujets d'actualité. On parle beaucoup de réchauffement climatique par exemple. Comment cette idée est-elle arrivée ? Comment a-t-elle été construite scientifiquement ? Comment est-elle étayée ? Comment peut-on la croire ? Quels sont encore les points sur lesquels on a des incertitudes ? » Directeur de laboratoire (08)

« Si nos connaissances peuvent aider à améliorer le traitement de la question écologique, pour régler les problèmes climatiques. Et sur la question du changement climatique, comment changer les pratiques ? Nous pouvons observer les pratiques et dire quels sont les leviers dans tout ça. » Directeur de laboratoire (23)

Le projet annuel de performance de l'université montre également une certaine sensibilité aux enjeux environnementaux. Ces engagements se traduisent par le déploiement d'ateliers et d'unités

d'enseignement libres (UEL) autour des Transitions Environnementales et Sociétales (TES), à disposition des étudiants. Des objectifs sont fixés à l'ensemble des personnels de l'université, dans l'idée d'impulser les changements nécessaires pour un fonctionnement plus « vert » de l'établissement (déploiement d'un comité de pilotage éco-responsabilité, contribution au plan de sobriété énergétique, etc.).

**Tableau 32** : Les principes du monde vert et les acteurs concernés (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<i>Les principes du monde vert</i>	<i>Les acteurs concernés</i>
<i>Les préoccupations écologiques</i>	Tous les acteurs sensibles aux sujets d'écologie

Nous avons terminé la présentation de nos premiers résultats empiriques et les synthétisons en répondant à notre première question de recherche.

### **Conclusion de la section 1**

Les résultats de notre étude de cas, exposés dans cette première section, ont permis d'identifier les mondes présents au sein de l'université. Pour ce faire, nous avons procédé à la mise en lumière de principes présents dans le discours des acteurs universitaires, ainsi que dans les données secondaires auxquelles nous avons eu accès (triangulation des données).

Ces résultats constituent la base sur laquelle nous nous appuyons pour nos analyses suivantes et nous permettent de répondre à notre première question de recherche **(Q1) Quels sont les mondes présents à l'université publique française et quels acteurs sont susceptibles de les mobiliser ?**

Ces premiers résultats mettent en évidence la diversité de mondes et de principes présents à l'université, de même qu'ils soulignent l'impossibilité de catégoriser les acteurs universitaires dans un monde en particulier. Les acteurs universitaires, quelles que soient leurs missions, se retrouvent tour à tour dans différents mondes, suivant la situation donnée. Il s'avère donc difficile d'effectuer des distinctions claires entre les mondes et les acteurs susceptibles de s'y référer.

De cette manière, l'université se retrouve au carrefour d'un ensemble de mondes, soulignant une complexité et un enchevêtrement de valeurs. Néanmoins, ces premiers résultats ont permis de faire ressortir les principes les plus saillants, mobilisés par les acteurs universitaires afin d'illustrer leurs visions de l'université et leurs missions au sein de celle-ci.

Nous notons que dans l'analyse de notre matériau, nous n'avons pas cherché à établir de distinctions particulières entre les disciplines scientifiques. Nos résultats ne mettent donc pas en lumière les possibles influences des disciplines sur la mobilisation des mondes et de leurs principes (par exemple, certaines disciplines pourraient avoir plus de liens avec les mondes marchand ou industriel).

Au-delà d'asseoir le pluralisme universitaire au travers des mondes, nos résultats soulignent également que les mondes ne sont pas si structurants ou déterministes pour les individus. En effet, l'ancrage dans

les mondes pourrait être renforcé ou atténué suivant différents critères, tels que la prise de responsabilités (l'acteur aurait une vision plus globale). Les mondes représentent donc un ensemble mouvant, montrant une certaine perméabilité entre eux et ouvrant la voie au compromis, que nous développerons ultérieurement.

Nous présentons une synthèse de nos résultats par monde.

### ***Le monde inspiré***

Le monde inspiré semble principalement mobilisé par les académiques, qui exercent leurs missions de recherche et d'enseignement dans un certain espace de **liberté**. Les personnels BIATSS semblent moins faire appel à ce monde dans la réalisation de leurs missions, pour autant, cela ne signifie pas qu'il soit totalement absent de leurs représentations de l'université.

Nous soulignons que lorsque l'enseignant-chercheur est élu, la mobilisation du principe de liberté se raréfie, au profit d'un discours davantage axé sur les responsabilités collectives. Nos résultats ont également souligné que les principes du monde inspiré, pourraient, dans une certaine mesure, se retrouver menacés par la gestionnarisation de l'université (perte de liberté). Il y aurait une différence entre la vision idéalisée et la réalité de l'université.

### ***Le monde domestique***

Le monde domestique semble rassembler l'ensemble des acteurs universitaires, mais autour de principes différents. Les enseignants-chercheurs ainsi que les personnels BIATSS locaux, notamment ceux de scolarité, se retrouvent autour du principe que sont les **étudiants** (missions d'enseignement et missions de support) et sont les plus au contact de cette population. Toutefois, nos résultats ont montré que l'ensemble des acteurs universitaires est sensible à ce principe.

Le **soin apporté aux relations entre pairs** est également apparu comme un principe du monde domestique (être un facilitateur pour ses collègues). Nous notons que les enseignants-chercheurs avec des responsabilités (directeur de composante, laboratoire, etc.) s'ancrent plus fortement dans le monde domestique, que d'autres enseignants-chercheurs sans responsabilités supplémentaires ou alors moins importantes. Nous notons toutefois une différence avec l'engagement dans le monde civique, puisque la portée vers le collectif est moins importante (une proximité avec les intérêts défendus peut être conservée, on sert plus ou moins son équipe ou sa discipline). Par ailleurs, les relations entre pairs pourraient être mises à mal, étant donné la concurrence qui s'intensifie au sein de l'université.

Le dernier principe du monde domestique que nos résultats ont mis en évidence, est celui des **relations hiérarchiques**. Les personnels BIATSS et les élus semblent les plus enclins à mobiliser ce principe, ce qui corroborerait avec la présence moins prononcée dans leur discours, du principe de liberté du monde inspiré. Une hiérarchie forte semble plutôt absente des relations entre les enseignants-chercheurs.



### ***Le monde de l'opinion***

Le monde de l'opinion pourrait être mobilisé par les enseignants-chercheurs, principalement dans les activités de recherche. Les incitations à la publication et à la comptabilisation des productions scientifiques, semblent encourager le principe de la **renommée personnelle**.

La quête de **renommée au niveau structurel**, paraît être davantage la préoccupation des membres de l'équipe présidentielle ainsi que des personnels BIATSS centraux, notamment investis de missions de valorisation des activités de l'établissement.

### ***Le monde civique***

Le monde civique semble concerner l'ensemble des acteurs universitaires, sensibles au principe de **service public** et d'accès à tous. Cependant, **l'investissement dans la défense d'intérêts collectifs**, semble principalement concerner les membres de l'équipe présidentielle, qui se détachent de leur environnement « *proche* » pour s'engager dans la défense d'intérêts plus globaux, ne présentant plus forcément de liens avec la discipline d'origine (l'individu n'est plus directement concerné par les finalités défendues). Par ailleurs, cet engagement induirait une perte de liberté (l'individu dispose de moins de temps pour les activités de recherche et d'enseignement, activités dans lesquelles semblent le plus s'exprimer les principes du monde inspiré).

Dans le principe de **respect des règles et des normes**, nous observons une plus forte mobilisation des personnels BIATSS, qui se révèlent être les garants de ce principe. L'enseignant-chercheur élu semble également s'ancrer dans ce principe lorsqu'il s'engage à prendre des responsabilités. La prise de responsabilités sous-tend une plus grande prise de conscience des contraintes (peut-être parce qu'on est soi-même dépositaire d'un certain ordre et d'une certaine légitimité en ayant été élu ?). Les élus rencontrent la réalité administrative : leur point de vue est sans doute modifié, par rapport à une vision « *idéalisée* » de l'université qu'ils pouvaient avoir en tant qu'enseignant-chercheur non-élu.

### ***Le monde marchand***

Le fonctionnement par appel à projets et la concurrence que cela sous-tend, semble inscrire l'ensemble des enseignants-chercheurs dans le principe de la **compétitivité** (néanmoins à différents degrés). Il en est de même pour l'obligation de se tourner vers des **sources de financement extérieures**, où les enseignants-chercheurs et les élus (notamment ceux en charge des relations avec le monde économique) peuvent être accompagnés par certains personnels administratifs.

### ***Le monde industriel***

Nos résultats ont montré que le principe de **l'insertion professionnelle** semblait concerner l'ensemble des acteurs universitaires, tandis que le principe d'une **gestion efficace**, pourrait davantage être mobilisé par les acteurs élus, soutenus par les personnels BIATSS.

### ***Le monde par projets***

L'**engagement dans des projets** semble toucher l'ensemble des acteurs universitaires, mais à des degrés différents, tandis que le **fonctionnement par réseaux** paraît surtout concerner les enseignants-chercheurs, les élus ainsi que certains BIATSS, notamment ceux de l'UFR santé, du fait de particularités fortes dans le fonctionnement de cet UFR.

### ***Le monde vert***

Le monde vert est le monde le plus timidement apparu dans nos résultats. Il concerne l'ensemble des acteurs sensibles à la **cause écologique**, de diverses manière (sujets de recherche, changement dans les pratiques, etc.)

Le tableau que nous présentons ci-après, synthétise ces premiers résultats. L'objectif n'est pas de dresser un portrait figé ou exhaustif des principes et des acteurs les mobilisant, mais de rendre compte d'une diversité de valeurs présentes au sein de l'université. Dans cette optique et afin de rester fidèles à l'ouvrage de Boltanski et Thévenot (1991), qui refuse toute catégorisation des individus, nous ne mettons pas les acteurs universitaires dans ce tableau.

**Tableau 33** : Synthèse des principes présents à l'université (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Les mondes</b>	<b>Les principes (sous-tendant le principe supérieur commun)</b>
<b>Monde inspiré</b>	La liberté dans la réalisation des missions
	La passion et la vocation
<b>Monde domestique</b>	La relation d'enseignement et de support à l'étudiant
	Le soin apporté aux relations entre pairs
	Les relations hiérarchiques
<b>Monde de l'opinion</b>	La quête de renommée au niveau individuel
	La quête de renommée au niveau structurel
<b>Monde civique</b>	Le principe de service public
	L'investissement dans la défense d'intérêts collectifs
	Le respect des règles et du fonctionnement démocratique
<b>Monde marchand</b>	L'esprit de compétitivité
	Le partenariat avec le privé et tout ce qui peut générer des ressources
<b>Monde industriel</b>	L'insertion professionnelle
	La gestion performante
	L'applicabilité de la recherche
<b>Monde par projets</b>	L'engagement dans des projets
	Le fonctionnement par équipe et les réseaux
<b>Monde vert</b>	Les préoccupations écologiques

## 2. Les types d'appropriation des indicateurs suivant les mondes

« *Mieux vaut de mauvais indicateurs, que pas d'indicateurs du tout !* » Directeur de laboratoire (15)

Ce verbatim, extrait de nos entretiens, semble refléter la manière dont l'utilisation d'indicateurs fait aujourd'hui partie intégrante du fonctionnement du milieu universitaire. En effet, la mise en place d'outils de contrôle, au sein des établissements publics universitaires français, relève à la fois d'une orientation globale imposée par l'État, mais également de choix de l'établissement et de ses acteurs. Les indicateurs représentent en quelque sorte un nouveau langage que les acteurs de l'université sont amenés à s'approprier ou non.

Dans cette deuxième section, nous mettons en lumière les résultats qui nous permettent de répondre à notre seconde question de recherche : **(Q2) Quelle est l'influence des mondes sur l'appropriation des outils de contrôle ?** Au travers du prisme analytique des EG, nous mettons en exergue les types d'appropriation des indicateurs – qui s'inscrivent plus largement dans le cadre des outils de contrôle – présents dans le discours des répondants.

En nous appuyant sur les principes mis en lumière par nos premiers résultats (section 1 de ce chapitre), nous analysons la manière dont les indicateurs peuvent être appropriés afin de garantir la défense du principe supérieur commun (qui sous-tend l'ensemble des principes).

Pour rappel, l'appropriation se définit comme « *le processus par lequel le sujet reconstruit pour lui-même des schèmes d'utilisation d'un artefact au cours d'une activité significative pour lui* » (Rabardel, 1995, p.12). L'appropriation signifie tout à la fois : une maîtrise cognitive de l'objet, une intégration dans les routines ainsi qu'une dimension de création (Proulx, 2001). Afin d'identifier l'appropriation dans les entretiens, nous nous sommes appuyés sur les travaux scientifiques existants qui établissent des « *indices* » de l'appropriation. La liste de nos critères pour évaluer l'appropriation a été exposée dans la partie méthodologique (chapitre 6, section 2). Nous soulignons le fait que nos résultats caractérisent l'appropriation par le type et non par l'intensité ou le stade de l'appropriation.

### 2.1. L'appropriation des indicateurs dans le monde inspiré

Les résultats de notre première question de recherche ont indiqué les principes suivants dans le monde inspiré : (1) la liberté dans la réalisation de missions ainsi que (2) la passion et la vocation pour les missions d'enseignement et de recherche. D'après nos résultats, ces principes semblent relever d'un même type d'appropriation des indicateurs. Dans ce monde, les indicateurs participeraient à l'évaluation de la grandeur, en tant qu'outils de compréhension et de réflexion.

#### 2.1.1. Outils de compréhension et de réflexion

Dans le monde de l'inspiration, caractérisé par tout ce qui échappe à la mesure, un seul type d'appropriation est apparu dans nos résultats, celui qui voit en l'indicateur un outil de création de

connaissances, de réflexion, dans le but de se remettre en question, d'encourager la créativité et le dépassement de soi. Les indicateurs – bien qu'ils ne figurent pas dans le répertoire d'objets propres au monde inspiré – offriraient tout de même une capacité compréhensive et réflexive aux acteurs :

*« Les indicateurs sont intéressants uniquement s'ils ont la capacité de générer de la remise en question. La remise en question elle doit être intrinsèque à l'activité de l'enseignement supérieur et de la recherche. On doit remettre en question aussi son enseignement. »* Directeur de laboratoire (05)

*« Les indicateurs sont utiles, il vaut mieux en avoir que ne pas en avoir du tout, mais ils vont plus dans le sens d'une invitation à la formation de soi. Il faut rentrer dans la boîte pour voir ce qui se passe, mettre le doigt sur quelque chose et ne pas utiliser les indicateurs de manière manichéenne. »* Président de collégium (16)

Bien que nous ne puissions pas directement associer les personnels BIATSS au monde inspiré, ces acteurs peuvent s'approprier les indicateurs en tant qu'outils de compréhension et de réflexion :

*« On réfléchit sur soi en faisant un rapport d'activité, je vois des choses que je n'aurais pas perçues qu'avec les échanges que j'ai eus avec les gens. »* BIATSS central (32)

Cette vision de l'outil est intellectuellement stimulante et nous pouvons presque parler d'appropriation « plaisir ». De plus, en permettant la remise en question, ce type d'appropriation des indicateurs pourrait stimuler la créativité et l'innovation.

**Tableau 34** : Les types d'appropriation des indicateurs dans le monde inspiré (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<i>Principes du monde</i>	<i>Types d'appropriation des indicateurs</i>	<i>Exemples d'indicateurs</i>
<i>La liberté</i>	Outils de compréhension et de réflexion	Potentiellement tous les indicateurs
<i>La passion et la fibre pour l'enseignement et/ou la recherche</i>		

## 2.2. L'appropriation des indicateurs dans le monde domestique

Pour rappel, les principes du monde domestique mis en lumière par les résultats de notre première question de recherche sont : (1) la relation d'enseignement et de support à l'étudiant, (2) le soin apporté aux relations entre pairs ainsi que (3) les relations hiérarchiques. Nos résultats nous ont permis d'identifier un seul type d'appropriation des outils de contrôle dans le monde domestique, celui d'outils de dialogue.

### 2.2.1. Outils de dialogue

Dans le monde domestique, les indicateurs semblent perçus comme des objets de médiation entre les individus, servant de base au dialogue et permettant de pacifier les rapports, du fait de leur caractère *a priori* transparent et objectif. Les propos suivants en témoignent :

*« Un certain nombre de départements qui ont beaucoup de ressources parce qu'il y a de l'apprentissage, ont l'impression que c'est leur argent. Quand on leur montre avec des indicateurs que leur argent sert à payer*

déjà leurs heures et une fois qu'on a payé leurs heures, il ne reste plus grand-chose, ça explique et ça montre des choses. Et ça permet aussi de faire passer des messages. » Directeur de composante (10)

« Dans les formations, on a ce qu'on appelle les formations "de niche". À cet endroit, il y a un contexte industriel et territorial qui est important. Donc même si les indicateurs ne sont pas géniaux, il y a une discussion possible. » Directeur de composante (34)

« Les indicateurs nous servent de base de dialogue. Tout n'est pas gravé dans le marbre, la discussion est possible. » BIATSS local (35)

« Avoir une bonne connaissance et maîtrise des dossiers et des indicateurs, donne une autorité. Dans les discussions, les indicateurs nous servent à être objectifs. » Vice-président (42)

« Si quelqu'un dit quelque chose un jour, j'ai mes chiffres. J'utilise aussi des indicateurs quand je veux communiquer et développer quelque chose. » Responsable de formation (44)

Le besoin de dialogue autour des indicateurs, est particulièrement souligné dans l'extrait suivant :

« J'ai déjà assisté à des réunions où les indicateurs sont présentés de façon très brutale, sans contextualisation. Et c'est là où on voit apparaître les tensions. » Président de collégium (19)

Dans le monde domestique, les indicateurs peuvent également prendre des formes plus « subjectives », telles que l'ambiance, le degré de satisfaction de ou encore le signalement de tensions :

« Les premiers indicateurs c'est l'ambiance qu'on ressent dans la composante, les mails et le nombre de sollicitations reçues. Je fais du reporting à la Présidente avec un tableau Excel où je liste les points chauds. J'ai repéré des dossiers sensibles et je fais du reporting dessus, une fois par mois. La satisfaction de la Présidente, c'est mon indicateur. » Vice-président (42)

Les indicateurs permettent d'objectiver et de ne pas être dans l'émotionnel, ainsi que le monde domestique le préconise. En effet, ce monde n'aime pas l'emportement et privilégie des relations stables et constructives. Ainsi, les indicateurs permettent à chacun de s'exprimer de manière constructive, afin qu'un accord puisse être trouvé.

**Tableau 35** : Les types d'appropriation des indicateurs dans le monde domestique (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Principes du monde</b>	<b>Types d'appropriation des indicateurs</b>	<b>Exemples d'indicateurs</b>
<b>La relation à l'étudiant</b>	Outils de dialogue	Coûts de formation, heures d'enseignement, taux de remplissage, effectifs de formation, etc. mais potentiellement tous les indicateurs
<b>Les relations entre pairs</b>		
<b>Les relations hiérarchiques</b>		

### 2.3. L'appropriation des indicateurs dans le monde de l'opinion

Les principes du monde de l'opinion, que notre étude de cas nous a permis d'observer, consistent essentiellement en la quête de renommée, que ce soit au niveau individuel (1) ou structurel (2). Nous identifions que ces deux principes aboutissent aux types d'appropriation suivants.

#### 2.3.1. Outils de valorisation personnelle

Au niveau individuel, les indicateurs sembleraient jouer le rôle de faire-valoir ou de supports permettant de mettre en valeur la réussite et la notoriété. Cela semble particulièrement vrai dans les activités de recherche et de production scientifique des enseignants-chercheurs, comme en témoignent les propos suivants :

*« Je commence à être reconnu dans cette niche et mes indicateurs sont bons. »* Directeur de laboratoire (04)

*« On le voit dans les discussions entre nous, quand il faut définir un indicateur, on a quand même tous tendance à mettre en avant l'indicateur qui va nous valoriser. Donc ça peut être le nombre de publications, ça peut être le nombre de participation à un congrès, ça peut être le nombre de distinctions internationales, etc. »*  
Directeur de laboratoire (08)

*« Il y en a, dès qu'ils font le moindre truc, ils en font parler. C'est marrant, parce qu'il y a des chercheurs qui sont très tournés vers la communication, dès qu'ils font le moindre truc, il faut qu'ils avertissent tout le monde. Les indicateurs ça sert quelquefois à la communication. »* Responsable de formation (27)

Ainsi, les indicateurs peuvent constituer des outils de valorisation personnelle, mais à la condition qu'ils soient jugés « bons ». Si ce n'est pas le cas, ces outils peuvent être perçus comme stigmatisant, ainsi que l'extrait suivant le souligne :

*« Certains collègues du laboratoire ne vont pas apprécier les indicateurs, parce que ça peut être stigmatisant. Surtout lorsqu'il s'agit de certains indicateurs qui ne sont pas très bons. Ça peut renvoyer à une image de soi que les collègues n'apprécient pas trop. »* Directeur de laboratoire (26)

#### 2.3.2. Outils de valorisation d'une structure

Au-delà d'une appropriation des outils de contrôle en tant qu'objets de valorisation personnelle, notre étude de cas nous a permis d'identifier une appropriation dans une optique plus structurelle. Ainsi, les indicateurs permettraient la valorisation d'un laboratoire, d'une formation ou de l'établissement dans sa globalité :

*« Les indicateurs nous servent à valoriser la recherche effectuée par notre laboratoire. Ça nous fait de la publicité. »* Directeur de laboratoire (07)

*« Avec les indicateurs, on va faire en quelque sorte faire son marketing, valoriser sa formation, c'est-à-dire valoriser au maximum les points forts. »* Responsable de formation (46)

*« L'université est très attentive à son classement de Shanghai. Les indicateurs bibliométriques, qui théoriquement ne devraient prendre aucune place, comptent finalement beaucoup pour l'université. C'est schizophrénique. »* Directeur de laboratoire (18)

Nous pouvons également citer les propos d'un enseignant-chercheur, lauréat d'un prix international, dont l'université a cherché à faire la promotion :

*« Je comprends bien l'aspect tactique, stratégique. Je vois bien qu'on essaie de mettre en avant les choses qui vont bien à l'université. C'est normal. »* Responsable de formation (27)

**Tableau 36** : Les types d'appropriation des indicateurs dans le monde de l'opinion (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Principes du monde</b>	<b>Types d'appropriation des indicateurs</b>	<b>Exemples d'indicateurs</b>
<b>La quête de renommée au niveau individuel</b>	Outils de valorisation personnelle	Production scientifique, prix, distinctions, etc.
<b>La quête de renommée au niveau structurel</b>	Outils de valorisation d'une structure	Classements nationaux et internationaux, prix, distinctions, etc.

## 2.4. L'appropriation des indicateurs dans le monde civique

Les résultats de notre première question de recherche, ont indiqué les principes suivants dans le monde civique : (1) le principe de service public, (2) l'investissement dans la défense d'intérêts collectifs ainsi que (3) le respect des règles et du fonctionnement démocratique. Ces principes nous permettent d'identifier trois types d'appropriation dans ce monde.

### 2.4.1. Outils de transparence et de recherche d'équité

Un premier type d'appropriation des indicateurs, que nous observons dans le monde civique, est celui qui voit dans les indicateurs, une manière d'être plus équitable et transparent :

*« Notre type de fonctionnement avec la direction, est basé sur la mise en place d'énormément d'indicateurs, pour essayer de rendre équitable toute décision et d'être le plus transparent possible. »* BIATSS local (24)

*« On analyse d'abord la situation et ensuite on crée des indicateurs. Ça permet de valider nos choix politiques, dans un souci d'objectivité et de transparence. »* Vice-président (42)

*« Réfléchir à de bons indicateurs, ça me permet d'être transparent sur les chiffres, de bien communiquer sur la gestion et ça permet d'atténuer des conflits. »* Directeur de laboratoire (05)

L'équité et la transparence sont des éléments essentiels dans le monde civique, qui défend avant tout l'intérêt commun et lutte contre les tentatives d'accaparement du pouvoir ou des ressources.

Ces éléments se retrouvent également dans le projet d'établissement, qui indique une volonté de « renforcer la sécurité juridique [et] garantir la transparence » (p.3), afin d'améliorer la qualité des recrutements des personnels universitaires.



## 2.4.2. Outils de preuves de respect des normes et des règles

Dans le monde civique, où prime également le respect des règles et des normes, les indicateurs peuvent être appréhendés comme des outils de preuves de respect des règles démocratiques (outils de justification), ainsi que le montrent les verbatims suivants extraits des entretiens :

*« Tout ce qu'on fait, doit se justifier vers les instances, vers les tutelles. Bien sûr qu'on a nos ressources propres, mais une partie de l'argent nous est donnée et donc à partir de là, il faut bien justifier nos activités. C'est de l'argent public et je trouve ça normal. »* Directeur de laboratoire (04)

*« Il y a le carcan lié à la réglementation, que je comprends. C'est de l'argent public. On ne peut pas faire n'importe quoi, il y a une réglementation, il y a des choses qu'il faut faire et d'autres, qu'il ne faut pas faire. »* Directeur de composante (10)

*« C'est de l'argent public et j'estime qu'on a des comptes à rendre sur cet argent qui nous est alloué, du point de vue du salaire mais aussi du point de vue des dotations recherche. Donc oui, il faut une évaluation et des indicateurs. »* Directeur de laboratoire (17)

*« Les indicateurs servent à répondre au Ministère pour s'assurer qu'on réalise bien les missions, en fonction des directives, des arrêtés. Voilà c'est pour le suivi de l'établissement, son bon fonctionnement en fonction des demandes de l'institution. Quand le ministère demande des chiffres, on doit répondre à ces chiffres. »* Chargé de mission (29)

Dans ce type d'appropriation, les indicateurs servent à assurer que les missions ont été réalisées en adéquation avec les règles et normes de l'État, principal garant du respect de l'intérêt général. Dans le monde civique, les acteurs universitaires s'approprient les indicateurs comme outils de justification. Il faut pouvoir justifier qu'une dépense « juste » (en adéquation avec les lois, les règles et les normes de l'État) de l'argent public soit faite. Dans ce type d'appropriation, semble apparaître une orientation « responsabilisation ». Les acteurs se sentent responsables de l'argent public qui leur est accordé, voire confié, pour la réalisation de leurs missions.

L'appropriation de l'indicateur comme preuve de respect des normes, peut également relever d'un semblant d'utilisation de l'outil ou, dans le second extrait, d'une utilisation symbolique :

*« Il y a des indicateurs, par exemple la durée de thèse des doctorants. On le suit parce qu'on nous le demande au HCERES. Il faut tendre maintenant à 36 mois, c'est à dire trois ans. Bon, moi je considère que ce n'est pas un objectif en soi, si on a les financements. Il faut que les étudiants soient rémunérés et qu'ils aient leur salaire, mais voilà c'est la règle, donc on suit cet indicateur. On essaie de faire le mieux possible, mais pour autant on laisse filer quand même parce qu'on se dit voilà, c'est l'étudiant, il a des résultats super et il lui faut encore six mois et puis il est payé, on a trouvé un financement. »* Directeur de laboratoire (26)

*« Des fois on se demande à quoi ils [les indicateurs] servent. Enfin non ce n'est pas tout à fait ça, en ce moment on est évalués par le HCERES pour renouveler notre contrat quinquennal et donc on a dû remplir un tableau. On doit quand-même avouer que certains indicateurs étaient assez obscurs pour nous en termes de compréhension et de pertinence. Alors on ne juge pas de comment ça peut leur servir, puisque c'est eux qui les demandent. Par contre, nous, de notre côté on ne voyait pas trop d'intérêt. »* Directeur de composante (03)

Nous rappelons que le semblant d'utilisation ou l'utilisation symbolique de l'outil, font également partie de l'appropriation, qui comprend une modification possible de l'objet de la part de l'utilisation.

### 2.4.3. Outils de médiation de l'action collective

Dans le monde civique, où ce ne sont pas les personnes humaines qui accèdent aux états de grandeur, mais les personnes collectives, priment les instruments qui matérialisent la volonté générale. Ainsi, les indicateurs peuvent être appropriés comme des outils de médiation de l'action collective, dans le but de convaincre les individus de suivre des objectifs communs :

« Les indicateurs permettent d'objectiver les ressentis. Ce sont des outils d'argument politique. » Vice-président (01)

« Les indicateurs, ce sont des instruments qui permettent d'argumenter et de mobiliser les individus. » Directeur de laboratoire (02)

« Nous avons besoin d'arguments à mobiliser pour définir nos priorités. Donc je fais une sélection des chiffres disponibles pour aller dans le sens d'une politique qu'on a l'intention de mener et qu'on a envie de mener. Quand vous avez les chiffres qui sont accessibles, vous pouvez les utiliser pour aller dans le sens d'une politique qui vous semble pertinente, sans parler de manipulation, mais vous essayez de convaincre les gens. » Vice-président (41)

« Ces outils je les vois comme des outils managériaux, par exemple pour les stratégies que je veux développer. » Présidente (53)

Dans ces cas-là les indicateurs revêtent un habit particulièrement politique, puisqu'ils sont choisis dans le but de conduire l'action collective et de faire converger les comportements. Les indicateurs peuvent également permettre de prendre conscience qu'on fait partie d'un tout, qu'on a un ancrage dans l'institution :

« [Avec l'usage des indicateurs] on contribue à construire des institutions. Donc je trouve que c'est aussi vertueux, dans le sens où ça me permet de relire ma trajectoire objectivement et de comprendre comment je contribue à la pérennité des institutions qui m'ont fabriqué. » Responsable de formation (47)

Dans ce type d'appropriation, les outils de contrôle servent à s'ancrer dans un tout collectif, où les acteurs ne s'expriment pas en tant qu'être individuel, mais comme faisant partie d'un ensemble.

**Tableau 37** : Les types d'appropriation des indicateurs dans le monde civique (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Principes du monde</b>	<b>Types d'appropriation des indicateurs</b>	<b>Exemples d'indicateurs</b>
<b>Le principe de service public</b>	Outils de transparence et de recherche d'équité	Nombre d'événements de vulgarisation, part d'étudiants boursiers, taux de réussite, etc.
<b>Le respect des règles et du fonctionnement démocratique</b>	Outils de preuves de respect des normes et des règles	Coûts de formations, taux d'encadrement, etc.
<b>L'investissement dans le collectif</b>	Outils de médiation de l'action collective	Coûts de formation, taux de réussite, etc.

## 2.5. L'appropriation des indicateurs dans le monde marchand

Les résultats de notre première question de recherche, ont indiqué les principes suivants dans le monde marchand : (1) l'esprit de compétitivité et (2) le partenariat avec le privé et ce qui peut générer des ressources financières. Partant de ces principes, nous avons identifié deux principaux types d'appropriation des indicateurs dans le monde marchand.

### 2.5.1. Outils de comparaison

En premier lieu, les indicateurs sembleraient appropriés en tant qu'outils permettant l'évaluation du niveau de réussite et de compétitivité (financière notamment). Ils serviraient ainsi de moyens de comparaison, tels que les propos suivants en témoignent :

*« Je calcule automatiquement des indicateurs pour me comparer avec d'autres. Ça sert à me comparer par rapport à d'autres IUT. Ça me sert à savoir où on va. C'est déjà pas mal. »* Directeur de laboratoire (10)

*« Les indicateurs servent à savoir qui fait de la recherche, qui est actif, bien que les collègues soient totalement libres et qu'il n'y ait pas de hiérarchie. On aime bien se comparer et voir ce que les autres font quand même. »*  
Directeur de laboratoire (11)

*« Les indicateurs nous permettent de voir finalement comment on se positionne, déjà entre nous au sein du laboratoire, mais aussi par rapport au paysage environnant. »* Directeur de laboratoire (17)

Les indicateurs en tant qu'outils de comparaison se révéleraient particulièrement intéressants, lorsque des choix sont à faire, comme le soulignent les propos suivants :

*« Dans une formation, ce qui compte, ce n'est pas seulement le nombre d'inscrits, c'est aussi le profil des inscrits, l'attractivité, la réussite, l'insertion professionnelle, les moyens alloués. C'est un tout et c'est à mon avis une mise en regard que permettent les indicateurs. Une formation, vous pouvez l'évaluer sous différents angles et l'idéal c'est d'avoir tous les critères. Une formation a peut-être un très bon taux de réussite, mais si derrière les étudiants ne s'insèrent pas ... C'est pareil, deux formations qui ont des taux de réussite ou d'insertion similaires, si y en a une à 10'000 euros par étudiants et l'autre à 3'000 euros, on peut se poser la question. C'est pour cela que la mise en regard que permet les indicateurs est importante. Il y a la comparaison au final derrière. »* BIATSS central (22)

Dans cet extrait, les indicateurs fournissent un ensemble d'informations visant à éclairer une prise de décisions. Ce n'est pas l'indicateur en lui-même qui détermine la réponse à donner, mais il permet une comparaison entre différents éléments, d'après des critères préalablement déterminés (les indicateurs pointent des éléments du doigt). Ainsi, certaines formations peuvent être jugées « fragiles », car ne présentant pas autant de « succès » que d'autres formations jugées comparables (faibles effectifs et moyens conséquents, mais insertion professionnelle limitée). Néanmoins, les choix qui résulteront de cette comparaison, seront le fruit de décisions « politiques » (quelles sont les priorités données ?). Nous notons également que cet extrait suggère un rapprochement avec le monde industriel, puisqu'il est également question d'efficience (à taux de réussite et d'insertion professionnelle égaux, pourquoi ne pas privilégier la formation la moins chère ?).

## 2.5.2. Outils de négociation et de revendication

Le second type d'appropriation des indicateurs dans le monde marchand, semble être lié à la volonté d'obtenir des moyens supplémentaires (financiers, matériels ou humains), ainsi qu'en témoignent les propos suivants :

« Les indicateurs que je produis dans le cadre du dialogue de gestion, c'est moi qui ai l'idée de venir avec ces indicateurs, pour alimenter ma négociation avec la gouvernance. » Directeur de composante (03)

« Les indicateurs financiers sont le nerf de la guerre. Ils nous servent à négocier. » Directeur de composante (13)

« Les indicateurs servent à avoir des postes. Par exemple, dans notre discipline on a besoin d'un poste, donc je demande ce poste à l'université, mais d'autres demandent aussi. C'est là qu'on va regarder les indicateurs comme le taux d'encadrement, pour négocier. » Président de collégium (16)

« Les indicateurs m'intéressent surtout pour aller faire du lobbying auprès de la présidence. » Directeur de laboratoire (18)

Dans ce type d'appropriation, les indicateurs semblent jouer le rôle d'outil de revendication et de négociation. En permettant d'attester d'une certaine forme de réussite, les indicateurs légitiment les demandes des acteurs.

### **Le partenariat avec le privé et tout ce qui peut générer des ressources**

**Tableau 38** : Les types d'appropriation des indicateurs dans le monde marchand (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Principes du monde</b>	<b>Types d'appropriation des indicateurs</b>	<b>Exemples d'indicateurs</b>
<b>La compétitivité</b> <b>Le partenariat avec le privé et tout ce qui peut générer des ressources</b>	Outils de comparaison	Nombre d'inscrits, coûts de formation, taux d'insertion professionnelle, etc.
	Outils de négociation et de revendication	Effectifs en alternance, effectifs en apprentissage, effectifs en formation continue, taux d'encadrement, etc.

## 2.6. L'appropriation des indicateurs dans le monde industriel

Pour rappel, les résultats de notre première question de recherche, ont indiqué les principes suivants dans le monde industriel : (1) l'insertion professionnelle, (2) la gestion performante ainsi que (3) l'applicabilité de la recherche. Nous exposons les types d'appropriation des indicateurs résultants de ces principes.

### 2.6.1. Outils de mesure de la performance

Dans le premier type d'appropriation des outils de contrôle, que nous identifions dans le monde industriel, les indicateurs semblent servir à analyser le travail effectué ainsi que les résultats obtenus. L'objectif serait de produire le bilan de ce qui a été fait et de suivre une évolution dans le temps. Les indicateurs serviraient à repérer d'éventuels dysfonctionnements qui doivent être corrigés. Dans ce

type d'appropriation, les indicateurs servent d'outils « *diagnostic* », comme en témoignent les propos suivants :

*« Les indicateurs ça permet de voir sur quoi on va repartir. Tous les cinq ans, on s'arrête, on fait le bilan : qu'est-ce qui va, qu'est-ce qui ne va pas ? Je pense que c'est utile de faire le bilan de temps en temps. Quels sont les résultats ? Je pense qu'il y a besoin d'avoir ce retour. »* Directeur de laboratoire (04)

*« Les indicateurs, c'est pour évaluer notre performance sur un certain nombre de sujets. Ça nous permet de faire un bilan. »* Directeur de composante (10)

*« Les indicateurs sont utiles pour faire un bilan. Ils permettent aussi de montrer qu'on a atteint les objectifs fixés. »* Directeur de laboratoire (26)

*« Les indicateurs servent à rendre les services plus efficaces. Ils nous permettent une évaluation, un état des lieux. »* Vice-président (41)

Dans ces exemples, les indicateurs servent à mesurer la performance et l'efficacité de manière rétrospective. De cette manière, ils permettraient de corriger ce qui nécessite de l'être pour le futur.

### **2.6.2. Outils de pilotage**

Le second type d'appropriation des indicateurs, que nos résultats ont mis en exergue, possède une dimension plus active ou processuelle dans l'évaluation de la performance. Les outils seraient une aide au pilotage et à la prise de décision, intégrés dans une certaine routine. Les propos suivants témoignent d'un besoin d'indicateurs pour conduire des actions présentes :

*« Je me suis construit mes propres indicateurs. Ils ne sont probablement pas pertinents pour tous, mais c'est ceux dont j'estime avoir besoin pour piloter au quotidien. »* Directeur de composante (03)

*« Dans mes fonctions de président de collégium, je dois conduire la campagne d'emploi, c'est-à-dire déterminer quels sont les postes que nous allons ouvrir, renouveler, remettre au concours, reporter, etc. Pour cela, j'ai besoin d'indicateurs qui vont être des enquêtes, des indicateurs qui concernent aussi bien la formation que la recherche. »* Président de collégium (19)

*« Les indicateurs sont très importants pour moi, pour piloter l'univers de recherche. Je me base sur ces indicateurs pour être le plus efficace. »* Directeur de laboratoire (26)

*« Les indicateurs, ça me permet vraiment d'anticiper et puis de dépenser au mieux l'argent public. Mon travail c'est d'écrire des procédures et puis de mettre en place des indicateurs. »* BIATSS local (36)

*« Les indicateurs, ça sert à piloter, alors je ne dirais pas au quotidien, mais au moins de manière hebdomadaire, ou mensuelle. On essaie de les mettre un peu à notre sauce et d'en faire des éléments de pilotage. Ils servent à piloter ou à manager de la manière la plus efficace possible. »* Vice-président (50)

*« Mon constat est qu'il faut essayer de comprendre et pour comprendre il faut des indicateurs. J'ai quelques indicateurs financiers qui me donnent une très bonne idée de la trajectoire de mon établissement et de la qualité de cette trajectoire financière. J'ai un pilotage qui est extrêmement fin et extrêmement précieux. »* Présidente (53)

Dans cette perspective, les indicateurs servent au pilotage, en permettant un réajustement constant entre les besoins et les moyens mis à disposition, dans un souci d'adéquation. L'extrait ci-dessous utilise l'image métaphorique du tableau de bord d'une voiture, pour indiquer la manière dont les indicateurs servent à la prise de décisions au présent :

*« Quand vous êtes au volant de votre voiture, il faut que vous ayez en permanence votre tableau de bord sous les yeux, sinon vous roulez trop vite, vous avez plus d'essence, voire une panne de moteur. Je suis parti des indicateurs qui étaient demandés par la commission consultative nationale, et j'en ai ajouté d'autres. J'ai ma batterie d'indicateurs, donc j'ai mon tableau de bord. »* Directeur de composante (10)

Dans un contexte de raréfaction des ressources financières, les indicateurs peuvent aider piloter la dimension financière avec plus d'efficacité, en permettant l'anticipation :

*« Les indicateurs me permettent de pouvoir anticiper sur certaines choses en matière financière. C'est pouvoir alerter sur des difficultés et à l'inverse, pouvoir dire qu'on a une marge de manœuvre. Comme ça je ne me retrouve pas surpris par certains événements. Dans l'enveloppe dont je dispose, je regarde comment j'oriente les choses chaque année. »* BIATSS local (45)

L'appropriation des indicateurs comme outils de pilotage, peut également servir à la supervision de projets, ainsi qu'en témoignent les propos suivants :

*« Dans les projets qu'on mène, j'aime bien me référer aux indicateurs pour suivre l'avancement et voir si on va dans la bonne direction. »* Directeur de composante (06)

*« Pour moi, les indicateurs, ça me sert vraiment dans la dimension projets. Est-ce que ça se passe bien ou est-ce qu'il y a des réajustements à faire ? »* Directeur de laboratoire (14)

*« Les indicateurs servent à faire un état des lieux, mais j'ai aussi besoin d'indicateurs pour suivre l'avancement des nouveaux projets. »* Vice-président (42)

Ce type d'appropriation des indicateurs rejoint celui potentiellement rencontré dans le monde par projets, où les outils servent à mener la bonne conduite de projets.

**Tableau 39** : Les types d'appropriation des indicateurs dans le monde industriel (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Principes du monde</b>	<b>Types d'appropriation des indicateurs</b>	<b>Exemples d'indicateurs</b>
<b>La gestion performante</b>	Outils de mesure de la performance	Taux de réussite, taux d'insertion professionnelle, nombre d'inscrits, montant des ressources extérieures, part des ressources apportées par la propriété intellectuelle, etc.
	Outils de pilotage	Coûts de formation (par heure, par étudiant), taux d'intervenants extérieurs, taux de remplissage, taux d'occupation des locaux, etc.

Bien que les principes de l'insertion professionnelle et de l'applicabilité de la recherche, n'aient pas été directement cités par les répondants dans l'appropriation des indicateurs associée au monde industriel, ces deux principes nous semblent attribuer aux indicateurs le rôle d'outils de mesure de la performance

(taux d'insertion professionnelle, adéquation formation/métier, montant des contrats de recherche, part de la propriété intellectuelle, etc.)

## 2.7. L'appropriation des indicateurs dans le monde par projets

Dans le monde connexionniste, dont un des principes est celui de l'engagement dans de nouveaux projets, l'appropriation des indicateurs pourrait rejoindre celle développée dans le monde industriel, à savoir des outils permettant la conduite efficace de projets. Pour des raisons d'absence de résultats significatifs, mais également de transversalité, nous ne développons pas davantage le monde par projets dans ces résultats. Nous notons également, qu'aucun type d'appropriation des indicateurs n'a été identifié pour le principe du fonctionnement par équipes ou par réseaux.

## 2.8. L'appropriation des indicateurs dans le monde vert

Concernant le monde vert, nos résultats n'ont pas montré de type d'appropriation des indicateurs autour d'un principe supérieur commun d'ordre écologique. Pourtant, le projet annuel de performance de l'établissement prévoit des indicateurs pour défendre des principes écologiques (nombre d'étudiants sensibilisés à la « *rentrée climat* », nombre d'étudiants inscrits dans les UEL « *transition écologique* », nombre de membres du réseau de référents éco-responsabilité, etc.). L'absence d'éléments permettant d'identifier l'appropriation des indicateurs dans le monde vert, pourrait signaler une importance moindre accordée à ces outils en tant qu'éléments permettant la défense de causes environnementales. Les préoccupations écologiques sont apparues dans le discours de certains répondants (résultats présentés dans la section 1), mais ces mêmes préoccupations n'ont pas fait l'objet de rapprochement avec les outils de contrôle.

## Conclusion de la section 2

Dans cette seconde section, nous avons mis en lumière les types d'appropriation des indicateurs que notre étude empirique nous a permis d'observer. En partant des principes mis en évidence dans la première section de ce chapitre, nous avons observé des appropriations propres à chaque monde. Ces résultats nous permettent de répondre à notre seconde question de recherche **(Q2) Quelle est l'influence des mondes sur l'appropriation des outils de contrôle ?**

Notre étude de cas a montré que les indicateurs sont mobilisés dans l'ensemble des mondes, permettant la défense d'une pluralité de principes. Bien que les outils de contrôle soient essentiellement issus du monde industriel (sujet développé dans la partie dédiée à la revue de la littérature), d'autres mondes semblent leur trouver un ou plusieurs intérêts. De cette manière, nos résultats attestent d'une diversité de légitimités attribuées aux indicateurs (chaque monde traduit une légitimité propre, conduisant à des types d'appropriation spécifiques).

Bien que les outils de contrôle se retrouvent à la croisée de plusieurs mondes, nos résultats montrent toutefois que ces objets sembleraient présenter des intérêts plus prononcés dans certains mondes

(mondes de l'opinion, marchand, civique ou encore industriel), tandis que d'autres mondes ne présenteraient qu'un seul type d'appropriation (mondes inspiré et domestique), voire aucun résultat significatif (monde vert). Dans ces mondes, la pertinence des indicateurs ou leur capacité à défendre le principe supérieur commun, sembleraient plus limitées. Cela pourrait être lié au fait que ces mondes ne fonctionnent initialement pas avec de tels outils (les outils de mesure ne font pas partie de leur répertoire d'objets). Néanmoins, cela n'exclut pas à un type d'appropriation d'avoir lieu dans ces deux mondes.

Nos résultats ont également souligné que les types d'appropriation des indicateurs, dont peut faire preuve un acteur, se rattachent en partie aux mondes dans lesquels s'illustre l'acteur, mais pas seulement. À titre d'exemple, les personnels administratifs, qui ne sont pas directement associés au monde inspiré (pour ce qui concerne leurs missions), peuvent s'approprier les indicateurs comme des outils de réflexion. À l'instar de la mobilisation ou de l'ancrage dans les mondes, les types d'appropriation sont dépendants d'une situation et présentent, de ce fait, une certaine perméabilité.

Par ailleurs, la souplesse des outils retenus pour cette étude, les inscrits dans l'ensemble des mondes. En effet, les indicateurs présentent suffisamment de flexibilité pour pouvoir s'illustrer dans un large panel de principes. Nous pouvons en quelque sorte les qualifier d'outils « *caméléon* », notre étude de cas n'ayant pas présenté de résultats particulièrement cloisonnés. Ces caractéristiques de perméabilité et de flexibilité des indicateurs, peuvent s'annoncer comme les prémices à des compromis. À ce sujet, il a été difficile de donner des exemples bien spécifiques et exhaustifs de l'usage des indicateurs dans chaque monde, les types d'appropriation concernant potentiellement tous les indicateurs.

Nous tenons à souligner que dans notre étude, nous n'avons pas eu l'occasion d'observer de cas de non-appropriation des outils de contrôle. Nous pensons que cela est lié aux choix effectués quant à la définition de l'échantillon de répondants (nous avons choisi d'interroger des acteurs universitaires confrontés à un usage régulier des indicateurs) ainsi qu'à l'absence d'observations sur le terrain.

Le tableau ci-dessous synthétise les différents types d'appropriation des outils de contrôle que notre étude de cas nous a permis de mettre en évidence.



**Tableau 40 : Synthèse des types d'appropriation des indicateurs (d'après les observations faites dans notre étude de cas)**

<b>Mondes</b>	<b>Principes</b>	<b>Types d'appropriation des indicateurs</b>
<b>Inspiré</b>	La liberté dans la réalisation des missions	Outils de compréhension et de réflexion
	La passion et la vocation	
<b>Domestique</b>	La relation d'enseignement et de support à l'étudiant	Outils de dialogue
	Le soin apporté aux relations entre pairs	
	Les relations hiérarchiques	
<b>Opinion</b>	La renommée individuelle	Outils de valorisation personnelle
	La renommée structurelle	Outils de valorisation d'une structure
<b>Civique</b>	Le principe de service public	Outils de transparence et de recherche d'équité
	Le respect des règles et du fonctionnement démocratique	Outils de preuves de respect des normes et des règles
	L'investissement dans la défense d'intérêts collectifs	Outils de médiation de l'action collective
<b>Marchand</b>	La compétitivité	Outils de comparaison
	Le partenariat avec le privé et tout ce qui peut générer des ressources	Outils de négociation et de revendication
<b>Industriel</b>	L'insertion professionnelle	Outils de mesure de la performance
	La gestion performante L'applicabilité de la recherche	Outils de pilotage
<b>Par projets</b>	L'engagement dans des projets	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet.</i> Nous pensons cependant que ce principe pourrait rejoindre le type d'appropriation des outils de contrôle observé dans le monde industriel (outils de pilotage)
	Le fonctionnement par équipes et les réseaux	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>
<b>Vert</b>	Les préoccupations écologiques	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>

## Conclusion du chapitre 7

Dans ce septième chapitre, nous avons présenté les premiers résultats de notre étude empirique.

Cette étude nous a permis de mettre en lumière les mondes présents au sein de l'université, au travers de l'identification de principes partagés par les acteurs universitaires. Nous avons ainsi pu répondre à notre première question de recherche **(Q1) Quels sont les mondes présents à l'université publique française et quels acteurs les représentent ?** Nous avons observé que les acteurs universitaires pouvaient s'ancrer dans différents mondes, selon un large panel de principes. Cette mobilisation mouvante des mondes, serait également le résultat de prise de responsabilités supplémentaires, participant à modifier la vision de l'individu sur l'organisation. De même qu'aucun groupe d'acteur n'a l'apanage d'un monde, aucun monde n'a l'apanage d'un seul groupe d'acteur (si ce n'est le monde de l'inspiration qui peut davantage caractériser les missions des enseignants-chercheurs).

Ce premier chapitre a également répondu à notre deuxième question de recherche **(Q2) Quelle est l'influence des mondes sur l'appropriation des outils de contrôle ?** Pour cela, nous nous sommes intéressés aux types d'appropriation des indicateurs, dont a fait état notre étude de cas, en fonction de divers principes mobilisés par les répondants.

Notre étude empirique nous a permis d'observer que la perméabilité des acteurs entre les mondes, se retrouvait également dans les types d'appropriation des outils de contrôle. Les indicateurs semblent ainsi permettre la défense de principes multiples. Cette souplesse des indicateurs, soulignée par les nombreux types d'appropriation dont ils font l'objet, pourrait être liée au caractère très adaptable des outils retenus pour cette étude. Cet élément, couplé à une certaine perméabilité des acteurs entre les mondes, donne à l'ensemble de nos résultats une plasticité importante. Notre étude empirique n'aboutit donc pas à des résultats particulièrement cloisonnés.

Dans le chapitre suivant, nous mettons en lumière la manière dont ces différents types d'appropriation des outils de contrôle (défendant différentes visions de l'université) peuvent cristalliser des tensions au sein de l'université. Nous présentons également des situations dans lesquelles les indicateurs se retrouvent au cœur de compromis entre les mondes.



## Chapitre 8. Les tensions et les compromis autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle

Les résultats présentés dans le chapitre précédent ont mis en lumière une pluralité de principes et de mondes au sein de l'université publique française, conduisant à différents types d'appropriation des outils de contrôle. Dans ce second chapitre, nous présentons des situations dans lesquelles ces différents types d'appropriation des indicateurs peuvent se retrouver au cœur de tensions, mais également de compromis entre les principes et leur monde.

La présentation de la seconde partie de résultats se compose de la manière suivante :

La **section 1**, *Les tensions entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle*, fait état des tensions cristallisées autour des types d'appropriation des indicateurs. Après avoir mis en lumière la manière dont les acteurs universitaires peuvent s'appropriier les indicateurs afin d'appuyer leurs visions de l'université, nous présentons la manière dont ces différents types d'appropriation peuvent se retrouver au cœur de tensions. Cette section nous permet de répondre à notre troisième question de recherche.

La **section 2**, *Les compromis entre les mondes autour des différents types d'appropriation des indicateurs*, expose les figures de compromis possibles entre les mondes, autour des différents types d'appropriation des indicateurs. Nous exposons les conciliations que permettent les outils de contrôle entre différentes visions de l'université. Cette section nous permet de répondre à notre quatrième et dernière question de recherche.

### 1. Les tensions entre les mondes autour des types d'appropriation des indicateurs

Dans cette section, nous souhaitons mettre en exergue la manière dont les différents types d'appropriation des outils de contrôle, peuvent se retrouver au cœur de tensions. Ces résultats contribuent à répondre à notre quatrième et dernière question de recherche **(Q3) Quelles sont les tensions entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?**

Les situations que nous exposons, font se rencontrer différents principes et cette mobilisation simultanée de différents mondes, conduit à des tensions. L'indicateur qui constitue l'objet de cristallisation des tensions, n'est pas la raison de ces tensions, mais les matérialise. Pour cette raison, nous ne souhaitons pas réduire les tensions aux indicateurs, au risque de passer à côté d'une partie de la compréhension de la tension, et pouvons être amenés à mobiliser un contexte plus large.

En l'absence de résultats tangibles, et pour des raisons de transversalité, les mondes par projets et vert ne figurent pas dans ces résultats. Nous tenons également à souligner que les tensions ne sont pas toujours entre deux mondes seuls et qu'il peut y avoir plusieurs mondes impliqués dans le

désaccord. Cependant, pour rester fidèles à l'ouvrage de Boltanski et Thévenot (1991) et afin de ne pas complexifier l'analyse des tensions, nous avons étudié les situations de désaccord entre deux mondes principalement.

Afin de ne pas alourdir inutilement les titres des sous-sections, nous les avons nommées tensions ou compromis « *autour des indicateurs* ». Nous précisons cependant bien qu'il s'agit de tensions et de compromis autour des types d'appropriation des indicateurs.

## **1.1. Tensions autour des indicateurs impliquant le monde marchand**

Le monde marchand à l'université est présent de multiples manières, ainsi que nous l'avons mis en évidence dans nos résultats précédents. L'analyse du discours des répondants indique que ce monde est impliqué dans plusieurs situations de tension et les types d'appropriation propres à ce monde, peuvent cristalliser des tensions avec d'autres mondes présents à l'université.

### **1.1.1. Tensions internes au monde marchand autour des indicateurs**

Nos résultats montrent que les tensions internes au monde marchand reposent principalement sur l'idée que l'université n'est pas suffisamment armée pour faire face à l'environnement concurrentiel dans lequel elle évolue. Ainsi que nous l'avons présenté dans la revue de la littérature, l'université est encouragée à se pourvoir d'un esprit davantage entrepreneurial, mais les outils mis à sa disposition ne semblent pas toujours adéquats.

La dichotomie entre les injonctions entrepreneuriales d'une part, et d'autre part, la réalité des moyens disponibles, est une source de tensions. Nos résultats montrent que cette tension peut se matérialiser au travers des indicateurs, qui sont accusés de ne pas permettre une réelle prise en compte de l'environnement externe. La concurrence n'étant pas suffisamment évaluée, l'université ne serait pas en mesure d'apporter une réponse appropriée à ces menaces.

#### **1.1.1.1. Critique interne au monde marchand : un manque de prise en compte de la concurrence extérieure**

Les tensions internes au monde marchand, que nos résultats ont mis en lumière, sont celles d'indicateurs qui ne prennent pas suffisamment en compte la concurrence extérieure, élément pourtant central dans la poursuite d'une logique de compétition :

*« Dans les indicateurs que le HCERES nous demande d'utiliser, nous ne sommes pas incités à regarder notre environnement et c'est très étonnant. »* Directeur de laboratoire (02)

*« L'alternance ça marche bien, mais avec la libéralisation de l'apprentissage, on a vu s'installer des écoles de commerce dans notre environnement et elles sont venues nous concurrencer directement. C'est assez étonnant, mais quand je fais un bilan de l'existant, à aucun moment on ne m'a demandé d'analyser mon environnement, d'identifier les éventuelles formations concurrentes en dehors de l'université. Et donc c'est évidemment un point aveugle. Cette concurrence n'est effectivement pas bien représentée au niveau des indicateurs, elle n'est même pas du tout représentée. »* Responsable de formation (46)

Le litige du monde marchand face aux indicateurs, serait, d'après notre étude de cas, cette incapacité à matérialiser la menace de la concurrence extérieure. En tant qu'objets appropriés dans une logique de comparaison, le litige proviendrait d'une impossibilité à effectuer cette comparaison. Le risque de ne pas mesurer la concurrence des établissements privés, est de perdre des contrats d'alternance et des recettes supplémentaires pour l'université. La concurrence avec ces établissements privés ne se fait pas sur un même pied d'égalité et c'est ce que dénonce le monde marchand.

Cette tension s'inscrit dans un contexte plus large, dépassant les indicateurs. Ces établissements ont aussi souvent une force commerciale et marketing plus importante que celle de l'université. De plus, la possibilité pour ces établissements de se faire certifier par *France Compétences*<sup>58</sup>, représente une réelle concurrence contre laquelle l'université est mal armée.

Un autre exemple qui souligne ces tensions internes au monde marchand face à la difficulté de réagir à la concurrence extérieure, est le manque d'attractivité de l'université, ainsi que le souligne ce verbatim :

*« Les écoles privées à proximité font le plein d'inscrits, alors que nous, on baisse en effectif de manière assez importante malgré tous les efforts faits. Il y a un gros manque d'attractivité sur certaines formations et certains sites. On voit que ça joue d'avoir des bâtiments attractifs, une vie étudiante, que ça fait partie de cette réussite et potentiellement de cette stabilisation du nombre d'inscrits. » BIATSS local (24)*

Nous notons que cette tension semble rejoindre le monde de l'opinion et sa quête de renommée ou d'attractivité. L'absence d'une « *bonne image* » (monde de l'opinion) serait néfaste pour la capacité à être compétitif (monde marchand). Cela confirme la perméabilité entre les mondes, que nous avons déjà souligné dans les résultats précédents. Aux difficultés à prendre suffisamment en compte l'environnement concurrentiel auquel est soumis l'université, vient s'ajouter les tensions liées au manque de moyens, financiers et matériels notamment, afin de pouvoir répondre à cette concurrence extérieure.

**Tableau 41** : Les tensions internes au monde marchand autour des indicateurs (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Contexte dans lequel émergent les tensions</b>		
Un environnement concurrentiel qui se renforce, le savoir comme nouvel atout économique, la nécessité de trouver des ressources extérieures		
<b>Mondes</b>	<b>Critiques adressées</b>	<b>Appropriations au cœur des tensions</b>
<b>Critiques internes au monde marchand</b> →←	Le manque de prise en compte de l'environnement concurrentiel, le manque de moyens pour y répondre	L'appropriation des indicateurs comme outils de comparaison (le manque d'indicateurs pour se comparer est source de tensions)

<sup>58</sup> Il s'agit d'une instance de gouvernance nationale de la formation professionnelle et de l'apprentissage, anciennement le RNCP Répertoire National des Certifications Professionnelles.

### 1.1.2. Tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et inspiré

À bien des égards les mondes marchand et inspiré sont opposés. Alors que le monde inspiré se définit par tout ce qui échappe à la mesure, le monde marchand promeut ce qui est évaluable par une valeur marchande. Dans le contexte d'incitation de l'université à faire preuve de davantage d'esprit entrepreneurial, les tensions entre les mondes marchand et inspiré sont nombreuses. Les restrictions budgétaires, l'accroissement de la concurrence ou encore le savoir comme nouvel atout économique, modifient le fonctionnement traditionnel universitaire. La recherche pour la recherche semble ne plus être le modèle viable et les espaces de liberté se réduisent à différents degrés, selon la discipline, les besoins ou encore la proximité avec le monde socio-économique.

Ainsi, le fait pour certaines activités de générer des ressources financières, d'être rentables, ou concurrentielles, sont des atouts valorisés, au détriment d'autres aspects jugés moins pertinents du point de vue marchand (la créativité, la passion, la liberté, etc.). La recherche ne pourrait ainsi plus se laisser aller à ses seuls élans de créativité et d'inspiration, mais devrait « rapporter » quelque chose.

Nos résultats n'ont pas mis en exergue de critiques spécifiques émanant du monde marchand vers le monde inspiré, mais montrent que le monde inspiré adresse des critiques au monde marchand.

#### 1.1.2.1. Critique du monde inspiré vers le monde marchand : la promotion d'une logique concurrentielle au détriment de la recherche

L'espace de liberté dans lequel la recherche universitaire pouvait s'inscrire, tend à se réduire avec la nécessité pour les enseignants-chercheurs de devoir trouver eux-mêmes une partie de leurs financements. Cette nouvelle obligation est à l'origine de tensions :

*« Je n'ai pas fait ce métier pour aller chercher de l'argent. Je peux comprendre qu'il faille le faire, mais ce ne devrait pas être l'élément essentiel. Je ne suis pas là pour ça, je n'ai pas choisi ce métier pour aller répondre à des appels d'offres. »* Directeur de laboratoire (09)

*« On n'a pas beaucoup d'argent et c'est pour ça qu'on est obligés d'aller chercher d'autres financements. Et ça, ça prend un temps énorme. »* Directeur de laboratoire (15)

Cette nouvelle contrainte se caractérise particulièrement au travers du fonctionnement par appel à projets, qui embrasse la logique de concurrence, propre au monde marchand. Afin de pouvoir obtenir des appels à projets et donc des sources de financement, les enseignants-chercheurs n'ont d'autre choix que d'entrer dans une logique de concurrence :

*« Pour les financeurs, il y a une tendance souvent à financer ce qui l'a déjà été et en tout cas, ce qui a déjà montré une preuve d'efficacité, si je puis dire, de résultats. Il faut donc essayer de convaincre le financeur et on est donc en permanence en concurrence avec le voisin. »* Directeur de laboratoire (08)

Pour pouvoir décrocher des appels à projets, les enseignants-chercheurs doivent aussi quelquefois entrer en conformité avec certains critères de ces projets. Ce fonctionnement peut donc également avoir une influence sur les sujets de la recherche :

*« J'ai l'impression qu'on se dirige vers ce qui est rentable à court terme. C'est ce qui intéresse le plus et c'est dommage. »* Directeur de laboratoire (11)

*« Le système actuel ne favorise pas le développement d'une pensée sur un temps un peu plus long. Tout doit aller très vite. »* Responsable de formation (46)

Ce fonctionnement très concurrentiel des appels à projets, peut constituer une perte de liberté importante pour les enseignants-chercheurs :

*« Ce serait bien de construire des choses qui ne sont pas toujours systématiquement dans l'appel concurrentiel. Des choses qu'on permette en tout cas de développer sur la base d'une idée comme ça, on y va. »* Responsable de formation (27)

Nous notons toutefois que cette dépendance aux appels à projets et aux ressources extérieures, peut être liée à la discipline. Certains champs disciplinaires ont des besoins financiers importants et ne peuvent se passer de ces ressources extérieures, tandis que d'autres disciplines, moins soumises à des besoins matériels, seront moins assujetties à cette logique marchande.

### **1.1.2.2. Critique du monde inspiré vers le monde marchand : la promotion de la rentabilité au détriment de la recherche et de l'enseignement**

La seconde critique du monde inspiré vers le monde marchand, que nos résultats ont mis à jour, est la grandeur inspirée de la recherche, qui ne saurait se résoudre à une finalité financière ou commerciale :

*« Il y a un débat entre la recherche appliquée et la recherche fondamentale. On cherche souvent les choses rapides, qui ont un intérêt immédiat, même à l'université. Alors on ne peut pas parler de rentabilité, parce qu'on est dans le public, mais presque. »* Directeur de composante (13)

*« C'est la liberté scientifique qui fait notre force. On a inventé des choses parce qu'on était libres d'inventer. Or, les contraintes actuelles font qu'on délaisse l'invention pour la prestation de service. »* Directeur de laboratoire (17)

*« Si l'université ferme certaines disciplines par économie de bouts de chandelle, elle va quand même beaucoup perdre en termes de formation des étudiants et de production intellectuelle. Je trouve que les indicateurs se focalisent sur un critère, alors qu'il faudrait plutôt réfléchir en termes de globalité. »* Responsable de formation (47)

Si certaines disciplines peuvent s'avérer être mieux disposées à répondre à ce nouveau fonctionnement, ce n'est pas le cas pour toutes les disciplines. Certaines formations à faible effectif et/ou sans finalité professionnelle clairement définie, se retrouveraient menacées :

*« Il y a des disciplines qui attirent peu d'étudiants et sont donc menacées. On a tendance à dire que ça coûte cher et que ça rapporte peu. Il y a donc quand même cette fonction économique qui pèse sur le destin de certaines disciplines. »* Directeur de laboratoire (17)

*« Les filières à faible effectif sont toujours menacées. Il faut toujours qu'on en fasse plus, qu'on soit présents partout. »* Responsable de formation (44)

Nous tenons à souligner que l'appropriation des indicateurs en tant qu'outils permettant le suivi



financier, ne s'est pas directement révélé lors des entretiens, du moins il ne s'est pas été présenté sous les traits du monde marchand (davantage sous celui du monde industriel ou civique). Néanmoins la présence de tensions par rapport à l'aspect « rentable » ou non de certaines formations, atteste d'une logique également marchande dans l'appropriation des indicateurs.

Les critiques émanant du monde inspiré vers le monde marchand pourraient se résumer par l'extrait suivant, qui envisage une recherche et une pédagogie dénuées de toute autre finalité, que la pure volonté de faire progresser la connaissance :

« L'université, c'est la production de connaissances pour produire de la connaissance. C'est tout. On n'est pas là au service des marchés ou du commerce. » Directeur de laboratoire (23)

De manière générale, les propos cités illustrent une tension entre la recherche d'un intérêt immédiat et l'absence de toute finalité, dans les activités de l'université.

**Tableau 42** : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et inspiré (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Contexte dans lequel émergent les tensions</b>		
Un environnement concurrentiel qui se renforce, le savoir comme nouvel atout économique, la nécessité de trouver des ressources extérieures		
<b>Mondes</b>	<b>Critiques adressées</b>	<b>Appropriations au cœur des tensions</b>
<b>Critiques du monde marchand vers le monde inspiré</b> →	L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet	
<b>Critiques du monde inspiré vers le monde marchand</b> ←	La promotion d'une logique concurrentielle au détriment de la liberté dans la recherche	L'appropriation des indicateurs comme outils de comparaison et de mesure de la performance (ex. indicateurs des appels à projets, etc.)
	La seule prise en compte de l'aspect financier	L'appropriation des indicateurs comme outils de suivi financier (ex. indicateurs financiers, de coûts de formation, etc.)

### 1.1.3. Tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et domestique

D'après les EG, les principales critiques adressées au monde domestique par le monde marchand concernent le poids des traditions et des relations personnelles, qui entravent l'action marchande et les opportunités. Nous n'avons pas observé ce genre de critiques dans nos résultats. Cependant, notre étude de cas a mis en évidence des tensions autour des indicateurs, émanant du monde domestique vers le monde marchand.

#### 1.1.3.1. Critique du monde domestique vers le monde marchand : la promotion d'un esprit concurrentiel au détriment des relations humaines

Le désaccord entre les deux mondes, repose sur la vision économique et concurrentielle du monde marchand, qui se fait au détriment des relations humaines. Les tensions que nous avons mises en

exergue ont souvent pour problème plus profond le manque de personnels à l'université, qui nuit à la qualité de vie au travail, en augmentant la charge de travail sur les individus :

« La principale source de tension à l'heure actuelle, c'est quand même le manque de personnel. » Directeur de laboratoire (18)

Cette tension se cristallise autour des indicateurs, notamment lorsque ceux-ci sont appropriés comme des outils de comparaison, afin de faire des choix entre les personnels, comme en témoignent les propos suivants :

« Tous les postes où les personnes ne pouvaient pas faire valoir des résultats en termes de recherche, ont été supprimés et remplacés par des postes d'enseignants vacataires. Par contre, quelqu'un qui pouvait se prévaloir de communications avec des enseignants-chercheurs, ça pouvait passer, son poste pouvait être sauvé. C'est un système qui met la pression sur les individus. » Responsable de formation (46)

Le fonctionnement actuel peut amener à privilégier des individus à fort potentiel de recherche, ce qui peut s'avérer profitable pour l'établissement. Cela pourrait se faire au détriment d'individus aux profils moins en adéquation avec les exigences soutenues par les indicateurs.

Ainsi, le monde domestique accuse le monde marchand de pervertir les relations entre les individus, en instaurant un esprit de compétition.

**Tableau 43** : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et inspiré (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Contexte dans lequel émergent les tensions</b>		
Un environnement concurrentiel qui se renforce, le savoir comme nouvel atout économique, la nécessité de trouver des ressources extérieures		
<b>Mondes</b>	<b>Critiques adressées</b>	<b>Appropriations au cœur des tensions</b>
<b>Critiques du monde marchand vers le monde domestique</b> →	L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet	
<b>Critiques du monde domestique vers le monde marchand</b> ←	La promotion de la rentabilité au détriment des relations humaines	L'appropriation des indicateurs comme outils de suivi financier (ex. indicateurs financiers, de calcul de coûts de rentabilité, etc.) et comme outils de comparaison

#### 1.1.4. Tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et opinion

Nous n'avons pas relevé de tensions autour des indicateurs impliquant les mondes de l'opinion et marchand. Cela ne signifie pas que de telles tensions n'existent pas, mais nous n'en avons pas observées dans l'analyse des entretiens. Cela pourrait s'expliquer par le fait que ces deux mondes soient assez proches. En effet, la quête de renommée du monde de l'opinion pourrait trouver un écho dans la logique concurrentielle soutenue par le monde marchand.

### 1.1.5. Tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et civique

Dans les *EG*, le monde marchand critique le monde civique pour ce qu'il inscrit l'action dans une démarche collective et empêche des affaires de se réaliser. Nos résultats montrent que les critiques du monde marchand envers le monde civique, se cristallisent surtout autour du manque d'esprit entrepreneurial (l'individu disparaîtrait sous le collectif).

#### 1.1.5.1. Critique du monde marchand vers le monde civique : le manque d'esprit entrepreneurial

Le monde marchand considère que les individus se cachent derrière l'État. Le système endormirait en quelque sorte les individus, et il en résulterait un manque d'entrepreneuriat intellectuel de la part des acteurs universitaires :

*« En France, on ne prend pas le risque de mener sa propre stratégie, on se cache derrière l'État. C'est un vrai frein au développement des universités. Avec la LRU, il y a eu une possibilité de prendre de l'autonomie, mais ils ne voulaient pas. Je peux comprendre car ça aurait été une rupture trop brutale. Qui a l'expérience de gérer un budget de 100 millions d'euros ? Cela peut faire peur. Les individus externalisent les causes de problèmes : lourdeur administrative, manque de moyens financiers, mais jamais ils ne se remettent en question. »* Chargé de mission (38)

Bien que cette tension ne se cristallise pas nécessairement autour des indicateurs, nous tenons à l'intégrer à la présentation de nos résultats, puisqu'elle peut contribuer à la compréhension des désaccords présents au sein de l'université.

#### 1.1.5.2. Critique du monde civique vers le monde marchand : la rentabilité et l'individualisme au détriment du collectif

La principale critique émanant du monde civique vers le monde marchand, que notre étude de cas nous a permis d'observer, est l'insuffisance des moyens matériels et financiers mis à disposition, face à des besoins croissants :

*« Tout le monde veut accueillir plus d'étudiants. C'est normal, car c'est le cœur du métier et parce qu'il y a des besoins, mais il n'y a pas les moyens bâtimentaires, ni financiers. »* BIATSS local (24)

Ainsi, la nécessité de répondre aux attentes de la société – parmi lesquelles accueillir un nombre d'étudiants toujours plus grand – et l'impératif de « mieux » dépenser l'argent, suscitent des conflits. Le monde marchand cherche la « rentabilité », tandis que le monde civique cherche l'intérêt collectif. De plus, cette tension entre les deux mondes se déroule dans un contexte où les besoins humains et financiers restent insatisfaits :

*« Si je prends l'exemple de la composante dans laquelle je suis sur les dernières années, on a pris 600 étudiants en plus. Ça a été fait à budget constant par rapport au budget qui nous est donné en heures complémentaires. Donc faire des économies dans ces conditions, c'est assez compliqué dans la mesure où on a plus d'étudiants, donc forcément plus de groupes de TD, qui dit plus de groupes de TD, plus de cours à assumer. Donc forcément, ça génère des heures supplémentaires en plus. »* BIATSS local (35)

« C'est ça la limite, c'est le coût toujours. C'est comme quasiment pour tout, pour les recrutements, il n'y a plus de création de postes, il n'y a plus rien, mais il faut faire avec ce qu'on a, voire essayer de défendre ce qu'on a et qu'on ne nous l'enlève pas. » Responsable de formation (27)

Des arguments issus du monde civique, tels que la mutualisation des moyens, peuvent également entrer en conflit avec une vision plus individualiste des ressources, propre au monde marchand :

« Un certain nombre de départements qui ont beaucoup d'apprentissage, rapportent beaucoup d'argent. Ils ont beaucoup de ressources et on a l'impression que c'est leur argent. Ils estiment qu'ils doivent avoir un énorme budget et à la limite, ils changeraient tous les ordinateurs, toutes les peintures et tous les sols tous les ans pour dépenser leur argent. Mais il y a des départements qui ont besoin de matériel technique et mécanique et moi je trouve qu'on est une seule composante et qu'il faut mutualiser les dépenses. » Directeur de composante (10)

Les indicateurs peuvent ainsi cristalliser des tensions entre les mondes marchand et civique, dans la mesure où ces objets peuvent être utilisés comme des outils de mesure de la « rentabilité », au détriment de l'intérêt collectif.

**Tableau 44** : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et civique (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Contexte dans lequel émergent les tensions</b>		
L'environnement concurrentiel qui se renforce, les ressources « privées », la montée de l'individualisme		
<b>Mondes</b>	<b>Critiques adressées</b>	<b>Appropriations au cœur des tensions</b>
<b>Critiques du monde marchand vers le monde civique</b> →	Le manque d'esprit entrepreneurial	Ne concerne pas directement les indicateurs
<b>Critiques du monde civique vers le monde marchand</b> ←	La promotion de la rentabilité au détriment de l'intérêt collectif	L'appropriation des indicateurs comme outils de suivi financier (ex. indicateurs financiers, de calcul de coûts de rentabilité, etc.)

### 1.1.6. Tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et industriel

La particularité de l'analyse des tensions entre les mondes marchand et industriel, est que les indicateurs sont au cœur du fonctionnement de ces deux mondes. Bien qu'une forme d'évaluation soit au cœur de ces deux modèles, les tensions ne sont pas absentes.

#### 1.1.6.1. Critique du monde marchand vers le monde industriel : la rigidité et le manque de prise de risques

D'après Boltanski et Thévenot (1991, p.327), les principales critiques émises à l'encontre du monde industriel, depuis le monde marchand, concernent la rigidité des outils et méthodes. Par exemple, l'attribution de nouveaux projets et donc de financements supplémentaires se fera plus facilement si des résultats positifs ont déjà été démontrés par le passé. Le monde marchand dénonce ainsi le manque d'esprit entrepreneurial du monde industriel, tel que le risque de passer à côté d'opportunités :

« On ne prête qu'aux riches, quand vous avez eu des projets, on vous en accordera d'autres plus facilement. »

Directeur de laboratoire (04)

« Souvent on arrose là où c'est déjà mouillé et c'est dommage, parce que parfois, c'est à côté que ça va pousser. » Directeur de laboratoire (08)

Ce type de tensions apparaît dans un contexte où les dotations récurrentes de l'État se font plus rares et où la recherche de financements extérieurs peut se révéler chronophage et incertaine. Le monde industriel aura tendance à préférer la sécurité, au détriment de choix jugés plus incertains et qui pourraient faire courir le risque d'être moins performants.

**Tableau 45** : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes marchand et industriel (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Contexte dans lequel émergent les tensions</b>		
L'environnement concurrentiel qui se renforce, le fonctionnement par appels à projet		
<b>Mondes</b>	<b>Critiques adressées</b>	<b>Appropriations au cœur des tensions</b>
<b>Critiques du monde marchand vers le monde industriel</b> →	La rigidité des outils et des méthodes, qui se basent sur l'existant, le manque de prise de risques pour le futur	L'appropriation des indicateurs comme outils de mesure de la performance passée
<b>Critiques du monde industriel vers le monde marchand</b> ←	L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet	

## 1.2. Tensions autour des indicateurs impliquant le monde industriel

Nous exposons à présent les tensions mises en lumière par notre étude de cas, autour des principes du monde industriel et de leurs types d'appropriation des indicateurs. Nous présentons dans un premier temps, les tensions internes au monde industriel, avant de présenter les tensions entre le monde industriel et les autres mondes présents à l'université.

### 1.2.1. Tensions internes au monde industriel autour des indicateurs

La première source de tension autour des indicateurs que nos résultats mettent en lumière, est une tension interne au monde industriel, soulignant le manque d'efficacité et de rigueur des indicateurs. En effet, ces outils ne tiendraient pas assez compte de la charge réelle de travail et au travers de cette omission, ne permettent pas une gestion efficace des composantes.

#### 1.2.1.1. Critique interne au monde industriel : le manque de fiabilité

Les propos suivants mettent en exergue un désaccord autour d'un indicateur, celui du taux d'encadrement, qui ne serait pas calculé de manière suffisamment efficace. Des critères jugés importants, ne sont pas pris en considération par l'indicateur. Le résultat est que l'indicateur est jugé incomplet et insuffisamment efficace comme outil d'aide à la gestion performante :

*« On a un indicateur sur le taux d'encadrement de personnels administratifs et cet indicateur peut cristalliser des tensions parce qu'il n'est pas correctement pondéré. C'est un exemple d'indicateur qui n'est pas consulté par la base, pas coconstruit et donc moi, je trouve qu'il ne dit rien cet indicateur. Mieux, il dit des choses qui ne sont pas représentatives du terrain et de la charge de travail. » Directeur de composante (03)*

Dans cet extrait, le reproche est fait à l'indicateur de ne pondérer uniquement le personnel administratif par rapport au nombre d'enseignants, en omettant de prendre en compte le nombre d'étudiants (par enseignant notamment). Cela peut conduire à des déséquilibres dans la prise de décisions, puisque qu'une composante jugée « riche », peut voir ses avantages renforcés, au détriment d'autres composantes, avec moins de moyens, mais que les indicateurs n'arriveraient pas à mettre en lumière. Les indicateurs ne sont ainsi pas représentatifs de la charge réelle de travail et ne sont donc pas en mesure d'aider à la gestion optimale de cette charge.

Cet autre extrait concerne le manque de fiabilité sur les taux d'insertion professionnelle. La méthode de calcul et la période retenue pour le calcul ne font pas l'unanimité. Il peut y avoir un désaccord entre les résultats de l'enquête ministérielle et les résultats du responsable de formation.

*« Chaque responsable de formation a des données, mais pour lesquelles il n'y a pas de cadre. On ne sait pas comment ça a été fait, donc il y a des contestations. » Vice-président (43)*

Toujours dans le même entretien, la personne évoque cette fois les discussions possibles autour des indicateurs sur les nombres d'inscription :

*« Les indicateurs sur le nombre d'inscrits, c'est un fait. L'étudiant est inscrit ou n'est pas inscrit. Alors, comment ça ce fait qu'on n'ait pas les mêmes chiffres ? » Vice-président (43)*

Ces désaccords sur les indicateurs peuvent être liés à une méconnaissance ou à une mauvaise utilisation du système. Le responsable de formation peut compter le nombre d'étudiants ayant montré un intérêt pour la formation ou ayant dit qu'ils allaient participer aux cours. Il y a ensuite le nombre d'étudiants assistant réellement au cours, puis le nombre d'inscriptions administratives véritablement effectuées et parmi ces inscriptions, le nombre d'étudiants assistant effectivement au cours. Tous ces chiffres ne sont pas les mêmes et peuvent prêter à des discussions et des négociations autour des indicateurs.

Un autre élément qui rejoint le manque de rigueur des indicateurs dans l'évaluation de la qualité :

*« Les indicateurs prennent le global, la qualité est trop compliquée à évaluer. Les collègues ne sont pas toujours d'accord sur les classements. » Directeur de laboratoire (14)*

Les répondants ont souvent souligné le manque de communication entre les bases de données, qui contiennent les indicateurs. Celles-ci ne semblent pas toujours adaptées pour effectuer les extractions demandées. Il y aurait quelquefois un certain « bricolage » à faire, afin d'extraire les informations demandées. Cela peut devenir chronophage conduire à un manque de rigueur dans la production des indicateurs.

Il est également apparu dans les entretiens, que les modes de récolte des indicateurs pouvaient évoluer et que les acteurs en charge des extractions des résultats, n'étaient pas toujours prévenus de ces changements. Le système de données ou de recueil de données n'est alors pas paramétré de manière à pouvoir y répondre efficacement :

« Si une enquête évolue, on n'est pas forcément prévenus. Notre système de données ou de recueil de données n'est pas paramétré pour répondre face à ces changements. Donc on se retrouve à faire de l'artisanat, si je puis dire. » Vice-président (43)

Ainsi, les indicateurs pourraient ne pas toujours jouer le rôle d'outils d'aide à la gestion, de manière efficace.

**Tableau 46** : Les tensions internes au monde industriel autour des indicateurs (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Contexte dans lequel émergent les tensions</b>		
Les ressources restreintes, le manque de moyens humains et financiers, le besoin d'être efficace et performant		
<b>Mondes</b>	<b>Critiques adressées</b>	<b>Appropriations au cœur des tensions</b>
<b>Critiques internes au monde industriel</b> →←	Les indicateurs qui manquent de rigueur, de pertinence, ou encore de cohérence	L'appropriation des indicateurs comme outils de mesure de la performance

## 1.2.2. Tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et inspiré

Dans le contexte actuel de restrictions budgétaires et de besoin de rationalisation des ressources, des tensions entre les mondes industriel et inspiré peuvent s'exprimer. Tandis que le monde industriel est gêné par l'aspect non prévisionnel du monde inspiré, qui peut apparaître comme du gâchis, le monde inspiré regrette la stabilité et la rigidité du monde industriel, qu'elle perçoit comme une volonté d'étouffement de la créativité et du jaillissement de l'inspiration (Ibid., pp. 295-96)

### 1.2.2.1. Critique du monde industriel vers le monde inspiré : le gâchis

La principale critique du monde industriel adressée au monde inspiré, que nos résultats nous ont permis d'observer, est le gâchis de la recherche qui n'est pas orientée vers l'utilité, comme en témoignent les propos suivants :

« La recherche doit maintenant être utile, il y a un changement nécessaire. » Directeur de laboratoire (05)

Cet extrait souligne l'idée de changement aujourd'hui présente à l'université. Dans le contexte actuel de rationalisation des dépenses et de recherche d'efficacité, la recherche pour la recherche, pourrait présenter des limites et une certaine utilité ne devrait pas lui être totalement étrangère.

« C'est devenu quasi incontournable de concevoir une finalité dans la recherche qu'on développe. » Directeur de composante (06)

Cette critique ne se traduit toutefois pas directement au travers des indicateurs.

### 1.2.2.2. Critique du monde inspiré vers le monde industriel : la seule vision utilitariste

La première source de tensions entre les mondes industriel et inspiré, que nous avons identifiée autour de l'usage des indicateurs, est liée aux indicateurs comme outils promouvant le seul aspect utilitaire des missions de l'université.

En ce qui concerne l'enseignement, les tensions peuvent se cristalliser autour d'indicateurs, tels que le nombre d'étudiants. Lorsque celui-ci est bas, la réelle utilité de maintenir ouverte la formation se pose :

*« Il avait été envisagé de fermer cette formation, parce qu'elle n'était soi-disant pas viable. Le taux d'inscrits était bas. C'est sûr qu'avec cette formation, à terme, on va avoir pas mal de difficultés, par rapport à d'autres formations qui ont plus de débouchés, qui attirent plus, qui peuvent s'adapter plus facilement, qui peuvent rebondir plus facilement. Nous, au niveau des débouchés, ce sont surtout des personnes qui travaillent dans la culture. » Responsable de formation (44)*

L'utilité d'une formation pourrait être estimée par un ratio nombre d'inscrits/dépenses engagées, ou encore jugée en termes de débouchés professionnels, sans tenir compte de la formation et de son intérêt pour elle-même.

Dans le cas d'une formation à faible effectif, l'argument d'une formation « *de niche* » peut être évoqué pour contrebalancer un indicateur jugé insuffisamment bon. Mais cette formation doit justifier sa raison d'être (par exemple, former des étudiants à un domaine bien spécifique, en faire des experts) dans le monde industriel :

*« Il y a des formations avec des plus petits effectifs que d'autres et l'indicateur seul ne peut pas justifier si le poste d'enseignant-chercheur doit être mis uniquement dans les formations avec les gros effectifs, parce qu'on forme des étudiants aussi à des métiers de niche et quand on est dans des métiers de niche, on n'a pas besoin de former 200 futurs professionnels parce qu'on formerait des chômeurs. C'est aussi une des missions de l'université de former à ces métiers de niche ou nouveaux métiers. » Président de collégium (19)*

Alors que le monde inspiré cherche à se soustraire des contraintes pour être totalement libre et créatif, le monde industriel, dans sa quête d'efficacité et de performance, ne peut se passer de la variable relative au temps :

*« Avec l'industrie il faut faire vite et avec la théorie on ne fait pas vite. On fait des vérifications, on fait des analyses, on fait varier des paramètres et cela prend du temps. » Chargé de mission (29)*

Ainsi, dans les éléments qui séparent le monde inspiré et le monde industriel, la notion de temporalité est importante.



### 1.2.2.3. Critique du monde inspiré vers le monde industriel : le formatage de la recherche

Dans cette conception utilitariste de l'université, le monde inspiré peut également reprocher au monde industriel de vouloir canaliser la recherche.

« Les agences qui financent la recherche, elles espèrent canaliser la recherche, être plutôt sur telle ou telle problématique, que partir comme ça dans le simple délire du chercheur dans son labo. » Directeur de laboratoire (08)

Le monde inspiré dénonce cet aspect contraignant imposé à la recherche par le monde industriel. Ce formatage de la recherche participe également à la réduction de l'espace de liberté dont devrait profiter la recherche, du point de vue inspiré :

« Il y a un phénomène d'entonnoir qui fait que la liberté académique est de plus en plus réduite. Je ne dis pas que c'est une volonté d'étouffer la liberté, mais en tout cas, c'est un processus de contrainte qui fait qu'il y a de moins en moins d'espace pour développer des recherches originales. » Directeur de laboratoire (17)

« On est dans un environnement où il faut être performant. Mais dans ma discipline c'est très difficile à mesurer. Il y a des disciplines sans doute où c'est plus clair. Mais pour d'autres, c'est plus difficile. Une autre chose que je trouve très agaçante, c'est que pour tous les dossiers qu'on remplit, il faut savoir à l'avance où on va et tout le côté aventure et découverte disparaît. » Directeur de laboratoire (07)

« J'ai l'impression que dans la recherche, les gens se brident. Un article ça obéit à certains codes, à certains formats. Mieux vaut conforter des idées existantes, plutôt que mettre en avant des nouvelles idées. Ça n'incite pas véritablement à la prise de risque et à valoriser des choses qui seraient plus originales. Mais encore une fois, tout dépend des disciplines. » Responsable de formation (46)

Le monde inspiré refuse cette rationalité imposée par les indicateurs dans leur appropriation industrielle. De plus, les indicateurs sont souvent tournés vers les actions passées, alors que le futur demande un certain pari.

**Tableau 47** : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et inspiré (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Contexte dans lequel émergent les tensions</b>		
Les ressources restreintes, le manque de moyens humains et financiers, le besoin d'être efficace et performant		
<b>Mondes</b>	<b>Critiques adressées</b>	<b>Appropriations au cœur des tensions</b>
<b>Critiques du monde industriel vers le monde inspiré</b> →	Le gâchis de l'improvisation	L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet
<b>Critiques du monde inspiré vers le monde industriel</b> ←	La vision purement utilitariste de la recherche et/ou de l'enseignement	L'appropriation des indicateurs comme outils de mesure de la performance (ex. taux d'insertion professionnelle, taux de réussite, nombre d'inscrits, coût de formation par étudiant, etc.)
	Le formatage de la recherche	L'appropriation des indicateurs comme outils de mesure de la performance et de pilotage (ex. taux de réussite dans les appels à projets, etc.)

### 1.2.3. Tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et domestique

Dans un environnement universitaire qui cherche toujours davantage la performance, ces deux mondes font l'objet de tensions.

#### 1.2.3.1. Critique du monde domestique vers le monde industriel : la détérioration de la qualité des relations humaines

Le monde domestique semble reprocher au monde industriel des pratiques qui détériorent les relations entre les individus. Cette critique envers le monde industriel comprend plusieurs aspects. Tout d'abord nos résultats soulignent le manque de confiance entre les individus qu'induit le fonctionnement du monde industriel :

*« Le fait par exemple de répondre à des appels d'offres si on veut avoir des financements, et qu'il faille travailler sur tel ou tel thème, à un moment je trouve que ça oriente un peu trop notre activité. Et je pense qu'il faut aussi nous faire confiance sur les sujets qu'on pense être intéressants ou pas. »* Directeur de laboratoire (09)

*« Il faut connaître la pratique d'une communauté pour être capable de l'évaluer. Juste donner un chiffre, ce n'est pas une démarche scientifique, c'est juste du calcul. C'est les pairs seuls, qui connaissent les pratiques. Il faut donc nous faire confiance. »* Directeur de laboratoire (5)

Cette perception utilitariste et performative de la recherche, peut également impacter la qualité de vie au travail, comme en témoignent les propos suivants :

*« Il faut toujours être performant et ça devient usant. »* Directeur de composante (34)

Nos résultats ont aussi mis en lumière les comportements déviants que pourrait induire cette quête de la performance et de l'efficacité à tout prix :

*« On internalise des problèmes beaucoup plus structurels, en forçant tout le monde à être super performant, en mettant les doctorants dans des situations de précarisation majeure. Par exemple, le doctorant qui a triché dans sa thèse, on peut se demander pourquoi il a triché. Ce n'est pas pour justifier le fait qu'il ait triché, mais on peut penser qu'il y a des structures qui induisent ces comportements. »* Responsable de formation (47)

Les indicateurs participent en partie à cristalliser les tensions entre les mondes domestique et industriel. Par exemple, le taux d'insertion professionnelle promeut l'employabilité des étudiants, mais ne tient pas compte de la dimension humaine dans le futur métier :

*« Ce qui nous a beaucoup frappés dans la dernière évaluation du HCERES, c'est vraiment le paquet mis sur la professionnalisation des étudiants, c'est une obsession. Qu'on apprenne aux étudiants à faire de la philo ou à planter des clous dans un plancher, ils s'en fichent complètement, du moment que les étudiants ne soient pas au chômage. »* Responsable de formation (47)

Cette préoccupation pour l'insertion professionnelle, sans prendre en considération le sens du métier exercé, fait entrer en opposition une vision purement utilitariste de la formation et la recherche d'épanouissement pour les individus.

### 1.2.3.2. Critique du monde industriel vers le monde domestique : le poids de l'habitude qui empêche la performance

Le monde industriel reproche au monde domestique l'inefficacité des particularismes dans les relations personnelles, de même qu'il critique l'inefficacité que peuvent provoquer l'ancien et le traditionnel, qu'il juge « dépassés » :

*« Le problème qui a pu se poser il y a six ans, a trouvé une réponse il y a six ans, mais elle n'est pas la plus adaptée maintenant. Une décision peut être bonne à l'instant T, mais quelques années plus tard, peut-être plus et il faut savoir s'adapter. Et ça c'est le problème, les individus ne veulent pas toujours s'adapter et restent sur leurs habitudes. »* BIATSS local (24)

Cet exemple souligne le manque d'adaptation et de flexibilité, que peut connaître le monde domestique. Il peut y avoir un certain enfermement dans les routines, ce qui peut alors constituer un frein à une gestion plus efficace.

**Tableau 48** : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et domestique (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

Contexte dans lequel émergent les tensions		
Les ressources restreintes, le manque de moyens humains et financiers, le besoin d'être efficace et performant		
Mondes	Critiques adressées	Appropriations au cœur des tensions
<b>Critiques du monde industriel vers le monde domestique</b> →	Les traditions qui sont dépassées et empêchent l'efficacité	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>
<b>Critiques du monde domestique vers le monde industriel</b> ←	La détérioration de la qualité des relations humaines (le manque de confiance, la mesure de la performance, qui incite à de mauvais comportements, les indicateurs qui privilégient l'utilité au détriment de l'humain)	L'appropriation des indicateurs comme outils de mesure de la performance

### 1.2.4. Tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et de l'opinion

Nos résultats ont principalement mis en exergue une critique émanant du monde industriel vers le monde de l'opinion, mais aucune en retour de la part du monde de l'opinion.

#### 1.2.4.1. Critique du monde industriel vers le monde de l'opinion : le manque d'objectivité

La critique adressée par le monde industriel au monde de l'opinion, serait d'accorder du crédit à des critères, dont l'objectivité n'est pas clairement établie. L'exemple apparu dans nos résultats, est l'importance accordée aux revues dites « classées », qui participeraient à orienter l'évaluation de la production scientifique (cela n'est toutefois pas le cas pour toutes les disciplines). Ainsi, certaines publications, par exemple interdisciplinaires, ne seraient pas suffisamment valorisées et cela, de manière injustifiée :

« Il y a une obsession du classement. Les gens considèrent que parce qu'ils ont publié dans telle ou telle revue, ça vaut mieux qu'une publication de rang inférieur. Alors que tout ça, franchement, se discute. Et puis ça a un autre effet totalement pervers à l'heure où on parle de pluridisciplinarité ou d'interdisciplinarité. Un chercheur comme moi, qui publierait dans une revue de psychologie ou de sociologie, ça n'a quasiment aucune valeur. » Responsable de formation (46)

Le reproche est fait aux évaluations (donc aux indicateurs) de tenir compte d'une certaine « renommée », au détriment d'autres aspects plus objectifs, tels que le travail fourni en amont, qui reste dans l'ombre :

« C'est comme pour tous ces prix. Il y a toujours quinze personnes qui le méritent et il y a une seule personne qu'on sélectionne. Donc là encore, on est sur un truc un peu binaire. » Responsable de formation (27)

« C'est aussi le fantasme des institutions universitaires, qu'il y ait quelqu'un qui produise une recherche et obtienne le prix Nobel dans la foulée. Mais on ne regarde jamais que les prix Nobel sont obtenus en fin de carrière, même parfois à la retraite. C'est le travail d'une équipe pendant des décennies et des décennies. Mais il y a ce fantasme qui est constamment agité de l'excellence dans la recherche, tout de suite. » Directeur de laboratoire (17)

Le manque d'objectivité et de rigueur, de même que l'intérêt accordé à des « futilités », telles que les prix et distinctions, font entrer les mondes industriel et de l'opinion en tension.

**Tableau 49** : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et de l'opinion (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Contexte dans lequel émergent les tensions</b>		
La mise en concurrence, le besoin d'être efficace et performant		
<b>Mondes</b>	<b>Critiques adressées</b>	<b>Appropriations au cœur des tensions</b>
<b>Critiques du monde industriel vers le monde de l'opinion</b> →	Le manque d'objectivité et l'importance accordée à l'image	L'appropriation des indicateurs comme outils de valorisation au détriment d'outils de mesure de la performance
<b>Critiques du monde de l'opinion vers le monde industriel</b> ←	L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet	

### 1.2.5. Tensions autour des indicateurs entre les mondes industriel et civique

Nos résultats n'ont rien mis en lumière à ce sujet.

### 1.3. Tensions autour des indicateurs impliquant le monde civique

L'analyse des entretiens a mis en évidence des tensions autour des types d'appropriation des indicateurs propres au monde civique. La massification de l'enseignement supérieur, dans un esprit d'accès à tous, conjuguée à des dotations financières de l'État qui s'amenuisent, peut être source de tensions.

### 1.3.1. Tensions internes au monde civique autour des indicateurs

Nos résultats n'ont pas révélé de tensions internes au monde civique autour des indicateurs. Néanmoins, de manière plus globale, le manque de soutien financier de l'État face à une demande sociale importante a été soulevé, comme en témoignent les propos suivants :

*« L'université n'est pas claire sur son objectif. L'État dit qu'il faut prendre plus d'étudiants, mais ne donne pas l'argent nécessaire. L'État ne donne pas les moyens pour la formation à tous. »* Président de collégium (16)

Nous pouvons estimer que cette tension rejoint la critique du monde civique adressée au monde marchand sur le manque de moyens mis à disposition de l'université.

### 1.3.2. Tensions autour des indicateurs entre les mondes civique et inspiré

#### 1.3.2.1. Critique du monde inspiré vers le monde civique : le lien imposé vers la société et la perte de liberté

Un des reproches adressés au monde civique par le monde inspiré, serait la perte de liberté dans la recherche. Les projets scientifiques peuvent être encouragés à faire preuve d'intérêts pour la société, inhibant au passage la seule volonté du chercheur, comme en témoignent les propos suivants :

*« Avant on finançait la recherche parce que tout le monde était convaincu que c'était une bonne chose de faire progresser la connaissance. Je pense que c'était égal à quoi ça servait ensuite. Aujourd'hui, avec les contraintes budgétaires et les enjeux de société, les gens se sont dit que la science pouvait servir concrètement à quelque chose dans la société, voire même ce serait bien si elle se focalisait plus sur les problèmes de la société. »* Directeur de laboratoire (05)

*« Il y a une adaptation des savoirs à ce dont la société a besoin à un moment donné et qui ne correspond pas toujours à l'image que moi j'avais de ce que doit être le savoir. »* Directeur de laboratoire (07)

*« Il suffit de voir un peu la rhétorique actuelle des appels à projets. Ce qu'on demande au chercheur, c'est d'être inscrit dans la société, de valoriser leur production dans la société, pour la société et par la société. Donc c'est une relation, entre la science et la société, qui est biaisée à mon sens, dans la mesure où le chercheur ne peut plus vraiment réfléchir librement sur son objet de recherche. »* Directeur de laboratoire (17)

L'extrait suivant souligne également le poids que peut représenter l'État – notamment les normes qu'il impose – dans les activités de recherche et qui peuvent constituer des freins à la liberté dont a besoin le chercheur :

*« Quand on rêve de faire de la science, on ne rêve pas d'être fonctionnaire ! »* Chargé de mission (38)

#### 1.3.2.2. Critique du monde inspiré vers le monde civique : le désengagement financier de l'État qui réduit l'espace de liberté

L'espace de liberté pour des recherches originales pourrait se réduire, du fait des dotations récurrentes qui ont tendance à s'amenuiser. La recherche doit alors davantage « correspondre » aux projets des

agences de financement, pour être soutenue. Cela peut également contribuer à réduire l'espace de liberté des chercheurs :

*« J'ai le sentiment que l'espace de liberté se réduit d'année en année, puisque les dotations récurrentes se réduisent d'année en année. »* Directeur de laboratoire (17)

Le mode de financement actuel étoufferait la liberté nécessaire au monde inspiré.

**Tableau 50** : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes civique et inspiré (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Contexte dans lequel émergent les tensions</b>		
Les injonctions à se tourner vers la société, un désengagement financier de la part de l'État		
<b>Mondes</b>	<b>Critiques adressées</b>	<b>Appropriations au cœur des tensions</b>
<b>Critiques du monde civique vers le monde inspiré</b> →	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>	
<b>Critiques du monde inspiré vers le monde civique</b> ←	Un lien imposé vers la société qui réduit l'espace de liberté de la recherche	Ne se traduit pas directement autour des indicateurs
	Un désengagement financier de l'État qui réduit également l'espace de liberté	Ne se traduit pas directement autour des indicateurs

### 1.3.3. Tensions autour des indicateurs entre les mondes civique et domestique

Nos résultats n'ont pas montré de tensions particulières entre ces deux mondes, si ce n'est le reproche d'un manque de retour ou de dialogue sur les indicateurs demandés par les structures étatiques.

### 1.3.4. Tensions autour des indicateurs entre les mondes civique et de l'opinion

La tension principale que nous observons entre ces deux mondes, provient de la critique du monde civique vers le monde de l'opinion, qui est la recherche d'une renommée à l'international au détriment de la valorisation des actions locales.

#### 1.3.4.1. Critique du monde civique vers le monde de l'opinion : la renommée internationale au détriment du bien commun local

L'extrait suivant souligne une dichotomie entre l'utilité locale et sociétale de l'université (formation des jeunes, liens avec le tissu économique et social local, etc.) et la recherche de visibilité à l'internationale. Deux représentations différentes de l'université se retrouvent ainsi juxtaposées, menant à des tensions. Ces désaccords se matérialisent autour des indicateurs, puisque ces derniers valoriseraient la renommée au détriment des actions locales, jugées plus utiles pour la société :

« Au niveau régional, on fait des choses. On est très appréciés par les départements. C'est du concret, c'est empirique, on travaille avec et pour la société. Mais tout ça, sur les indicateurs, ça va être tout en bas, on est en bas au niveau local, régional, ces indicateurs sont pas mal, sauf qu'à Shanghai, ils n'en ont rien à faire. »  
 Directeur de laboratoire (23)

Le monde civique regrette qu'il n'y ait aucune reconnaissance pour le travail effectué par les acteurs universitaires pour les étudiants et les structures locales et dénonce le seul intérêt porté à l'image de l'université à l'international.

« Le classement de Shanghai peut causer des tensions entre universités suivant leur position. » Directeur de laboratoire (30)

**Tableau 51** : Les tensions autour des indicateurs entre les mondes civique et de l'opinion (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Contexte dans lequel émergent les tensions</b>		
Les injonctions à se tourner vers la société, un désengagement financier de la part de l'État		
<b>Mondes</b>	<b>Critiques adressées</b>	<b>Appropriations au cœur des tensions</b>
<b>Critiques du monde civique vers le monde de l'opinion</b> →	La recherche de la renommée internationale au détriment des besoins locaux (la trop grande importance accordée aux indicateurs et classements internationaux)	L'appropriation des indicateurs comme outils de valorisation personnelle ou structurelle
<b>Critiques du monde de l'opinion vers le monde civique</b> ←	L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet	

Nous arrivons au terme de la présentation des tensions, que notre étude de cas nous a permis d'observer. Certaines critiques sont absentes de nos résultats, parmi lesquelles les tensions internes au monde de l'opinion et les tensions entre les mondes inspiré et domestique.

## Conclusion de la section 1

Dans cette première section, nous avons mis en lumière les tensions qui peuvent se cristalliser autour des indicateurs. Ces résultats nous permettent de répondre à notre troisième question de recherche **(Q3) Quelles sont les tensions entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?**

Bien que nous ayons rattaché les tensions aux types d'appropriation des indicateurs, ces outils ne sont pas l'objet même de la tension, mais la cristallisent ou la matérialisent. Les tensions présentes au sein de l'université relèvent d'un contexte plus global, en évolution. Nous avons donc choisi de faire état des désaccords ne se situant pas exactement autour des outils de contrôle, afin de ne pas passer à côté de la compréhension de certaines dynamiques.

Notre étude de cas nous a permis d'observer que certains mondes présentaient des tensions entre eux, tandis que d'autres mondes non (par exemple, absence de tensions entre les mondes inspiré et domestique, entre les mondes marchand et de l'opinion). Cela pourrait s'expliquer par des proximités entre ces mondes.

Pour la mise en exergue des tensions, nous avons suivi le modèle des *EG*, qui présentent les désaccords entre deux mondes. Toutefois, nos résultats ont montré qu'il était quelquefois difficile de circonscrire un désaccord à deux cités. Ce point contribue à souligner la perméabilité présente entre les mondes et questionne leur séparation dans l'ouvrage de Boltanski et Thévenot (1991).

La mise en exergue de ces tensions, nous a également permis de mettre à jour un élément qui n'est pas apparu dans le discours des répondants lorsque nous avons identifié les principes attribués à l'université : le souci d'une certaine « *rentabilité* ». Bien que ce principe puisse se rapprocher de la gestion efficace, l'aspect financier n'a pas été si clairement établi.

Le tableau ci-après synthétise les tensions observées entre les mondes, dans notre étude de cas.



Tableau 52 : Synthèse des critiques autour des indicateurs impliquant le monde marchand

<b>Mondes</b>	<b>Critiques adressées</b>	<b>Appropriations au cœur des tensions</b>
<b>Critiques internes au monde marchand</b> →←	Le manque de prise en compte de l'environnement concurrentiel, le manque de moyens pour y répondre	L'appropriation des indicateurs comme outils de comparaison (le manque d'indicateurs pour se comparer est source de tensions)
<b>Critiques du monde marchand vers le monde inspiré</b> →	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>	
<b>Critiques du monde inspiré vers le monde marchand</b> ←	La promotion d'une logique concurrentielle au détriment de la liberté dans la recherche	L'appropriation des indicateurs comme outils de comparaison et de mesure de la performance (ex. indicateurs des appels à projets, etc.)
	La seule prise en compte de l'aspect financier	L'appropriation des indicateurs comme outils de suivi financier (ex. indicateurs financiers, de coûts de formation, etc.)
<b>Critiques du monde marchand vers le monde domestique</b> →	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>	
<b>Critiques du monde domestique vers le monde marchand</b> ←	La promotion de la rentabilité au détriment des relations humaines	L'appropriation des indicateurs comme outils de suivi financier (ex. indicateurs financiers, de calcul de coûts de rentabilité, etc.) et comme outils de comparaison
<b>Critiques du monde marchand vers le monde de l'opinion</b> →	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet.</i> Nous supposons que l'absence de critiques entre ces deux mondes est liée à une certaine proximité	
<b>Critiques du monde de l'opinion vers le monde marchand</b> ←		
<b>Critiques du monde marchand vers le monde civique</b> →	Le manque d'esprit entrepreneurial	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>
<b>Critiques du monde civique vers le monde marchand</b> ←	La promotion de la rentabilité au détriment de l'intérêt collectif	L'appropriation des indicateurs comme outils de suivi financier (ex. indicateurs financiers, de calcul de coûts de rentabilité, etc.)
<b>Critiques du monde marchand vers le monde industriel</b> →	La rigidité des outils et des méthodes, qui se basent sur l'existant, le manque de prise de risques pour le futur	L'appropriation des indicateurs comme outils de mesure de la performance passée
<b>Critiques du monde industriel vers le monde marchand</b> ←	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>	

**Tableau 53 : Synthèse des critiques autour des indicateurs impliquant le monde industriel**

<b>Mondes</b>	<b>Critiques adressées</b>	<b>Appropriations au cœur des tensions</b>
<b>Critiques internes au monde industriel</b> →←	Les indicateurs qui manquent de rigueur, de pertinence, ou encore de cohérence	L'appropriation des indicateurs comme outils de mesure de la performance
<b>Critiques du monde industriel vers le monde inspiré</b> →	Le gâchis de l'improvisation	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>
<b>Critiques du monde inspiré vers le monde industriel</b> ←	La vision purement utilitariste de la recherche et/ou de l'enseignement	L'appropriation des indicateurs comme outils de mesure de la performance (ex. taux d'insertion professionnelle, taux de réussite, nombre d'inscrits, coût de formation par étudiant, etc.)
	Le formatage de la recherche	L'appropriation des indicateurs comme outils de mesure de la performance et de pilotage (ex. taux de réussite dans les appels à projets, etc.)
<b>Critiques du monde industriel vers le monde domestique</b> →	Les traditions qui sont dépassées et empêchent l'efficacité	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>
<b>Critiques du monde domestique vers le monde industriel</b> ←	La détérioration de la qualité des relations humaines (le manque de confiance, la mesure de la performance, qui incite à de mauvais comportements, les indicateurs qui privilégient l'utilité au détriment de l'humain)	L'appropriation des indicateurs comme outils de mesure de la performance
<b>Critiques du monde industriel vers le monde de l'opinion</b> →	Le manque d'objectivité et l'importance accordée à l'image	L'appropriation des indicateurs comme outils de mesure de la performance
<b>Critiques du monde de l'opinion vers le monde industriel</b> ←	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>	
<b>Critiques du monde industriel vers le monde civique</b> →	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>	
<b>Critiques du monde civique vers le monde industriel</b> ←		

**Tableau 54 : Synthèse des critiques autour des indicateurs impliquant le monde civique**

<b>Mondes</b>	<b>Critiques adressées</b>	<b>Appropriations au cœur des tensions</b>
<b>Critiques internes au monde civique</b> →←	Le manque de soutien financier de l'État. Rejoint la tension entre les mondes civique et marchand	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>
<b>Critiques du monde civique vers le monde inspiré</b> →	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>	
<b>Critiques du monde inspiré vers le monde civique</b> ←	Un lien imposé vers la société qui réduit l'espace de liberté de la recherche	L'appropriation des indicateurs tournée vers le collectif au détriment de la liberté nécessaire à la recherche
	Un désengagement financier de l'État qui réduit également l'espace de liberté	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>
<b>Critiques du monde civique vers le monde domestique</b> →	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>	
<b>Critiques du monde domestique vers le monde civique</b> ←	L'absence de retours sur les indicateurs demandés	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>
<b>Critiques du monde civique vers le monde de l'opinion</b> →	La recherche de la renommée internationale au détriment des besoins locaux (la trop grande importance accordée aux indicateurs et classements internationaux)	L'appropriation des indicateurs comme outils de valorisation personnelle ou structurelle
<b>Critiques du monde de l'opinion vers le monde civique</b> ←	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>	

## **2. Les compromis entre les mondes autour des types d'appropriation des indicateurs**

Alors que dans la section précédente, nous avons mis en exergue les tensions présentes entre les mondes, dues notamment aux différents types d'appropriation dont font l'objet les indicateurs, dans cette section, nous nous intéressons aux figures de compromis. Les résultats, mis en lumière par notre étude de cas, contribuent à répondre à notre quatrième et dernière question de recherche **(Q4) Quels sont les compromis entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?**

Nous détaillons la manière dont la légitimité accordée aux indicateurs, par deux mondes se retrouvant impliqués dans une même situation, peut permettre d'aboutir à un compromis. Bien que les outils puissent représenter l'artefact autour duquel se matérialise les accords, les compromis peuvent s'inscrire dans un contexte plus large, dépassant les seuls outils de contrôle (à l'instar des tensions). Pour cette raison, nous ne limitons pas nos résultats aux seuls indicateurs et exposons une pluralité de formes de compromis.

### **2.1. Compromis autour des indicateurs engageant le monde marchand**

Nos résultats nous ont permis de mettre en exergue un certain nombre de compromis impliquant le monde marchand et ses types d'appropriation des indicateurs. Nous détaillons ces compromis entre le monde marchand et chacun des mondes présents dans nos résultats.

#### **2.1.1. Compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et inspiré**

La figure de compromis autour des types d'appropriation des indicateurs entre les mondes marchand et inspiré que nos résultats ont mis en lumière, est celle du compromis autour de la compétition-émulation.

##### **2.1.1.1. La compétition-émulation**

Les indicateurs, en permettant l'évaluation et la comparaison (principe du monde marchand), peuvent amener les acteurs universitaires, notamment dans le cadre de la recherche, à être stimulés, plus créatifs et à se dépasser (principe du monde inspiré), comme en témoignent les propos suivants :

*« C'est vrai qu'au niveau des indicateurs, on est en permanence en concurrence avec le voisin. Mais ça peut aussi être la compétition-émulation, parce que ce n'est pas forcément au sens négatif. Ça m'encourage à aller plus loin, parce que j'ai aussi envie d'être le cran au-dessus. Donc ça peut être un puissant moteur d'avancée en termes de recherches. C'est le côté positif, l'émulation. »* Directeur de laboratoire (8)

*« Les indicateurs ça nous fait un langage commun. Je trouve que c'est pas mal de nous inciter à publier, parce que finalement, c'est stimulant, même pour soi-même. Publier, ça permet d'aller jusqu'au bout, en tout cas de franchir une certaine étape de son travail. Donc ça, c'est l'aspect vertueux que je trouve aux indicateurs. »* Responsable de formation (47)

Dans cet exemple, les indicateurs se retrouvent au cœur d'un compromis autour de la compétition-émulation, en jouant à la fois le rôle d'outil de comparaison, mais également d'outils de réflexion.

**Tableau 55 :** Les compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et inspiré (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Mondes</b>	<b>Compromis</b>	<b>Appropriations au cœur du compromis</b>
<b>Marchand-inspiré</b>	La compétition-émulation qui stimule la créativité, le dépassement de soi	L'appropriation des indicateurs comme outils de comparaison L'appropriation des indicateurs comme outils de compréhension/réflexion

### 2.1.2. Compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et domestique

Nos résultats n'ont pas mis en exergue de compromis entre les mondes marchand et domestique, alors que des tensions entre ces deux mondes ont été mises en évidence dans la section précédente (la promotion d'un esprit concurrentiel au détriment des relations humaines).

### 2.1.3. Compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et de l'opinion

Nos résultats n'ont pas mis en lumière de compromis entre les mondes marchand et de l'opinion, de même qu'aucune tension n'a été révélée par nos résultats. Nous pensons qu'une certaine proximité entre ces deux mondes pourrait en être la raison.

### 2.1.4. Compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et civique

La figure de compromis que nos résultats ont mis en lumière entre les mondes marchand et civique, est celle des intérêts économiques au service des intérêts de la société (ce qui est bon pour l'économie est aussi bon pour la société). Ce compromis ne s'articule pas directement autour de l'appropriation des indicateurs. Il s'illustre dans un cadre plus large que les seuls outils de contrôle.

#### 2.1.4.1. L'économie au service de la société

Notre étude de cas nous permet d'établir des intérêts, qui concilient les mondes marchand et civique, comme en témoignent les propos suivants, tenus par des enseignants-chercheurs :

*« Quand, à l'université on participe à la création d'une société, il faut savoir que ça génère beaucoup d'emplois ou beaucoup d'activités économiques. Et ça, c'est bon pour la société dans son ensemble. »* Directeur de laboratoire (05)

*« Je pense qu'à l'université il faut articuler les deux aspects sociétaux et économiques. Il y a bien sûr des enjeux sociétaux, mais ces enjeux sont aussi en lien avec le tissu économique du territoire national et même international. »* Directeur de composante (12)

*« Ça ne me choque pas qu'il y ait des moyens qui soient mis sur des technologies émergentes, si tout cet argent débouche sur de la création d'emplois. En général, c'est quand même ça, qu'il y a derrière et pas que la création de seuls bénéficiaires. »* Responsable de formation (27)

Dans ce type de compromis, ce que l'université peut apporter à l'économie (en termes de création d'emplois ou de nouvelles technologies), trouve également un intérêt pour l'ensemble de la société.

**Tableau 56** : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et civique (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Mondes</b>	<b>Compromis</b>	<b>Appropriations au cœur du compromis</b>
<b>Marchand-civique</b>	L'économie au service de la société (ce qui est bon pour l'économie peut aussi être bon pour la société, par exemple la création d'emplois)	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>

### 2.1.5. Compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et industriel

La figure de compromis que notre étude de cas a mis en exergue entre les mondes marchand et industriel, est celle de l'efficacité au service de la compétitivité. Ce compromis s'inscrit également dans un cadre plus large que celui des indicateurs.

#### 2.1.5.1. L'efficacité au service de la compétitivité

Ainsi que nous l'avons présenté dans notre revue de la littérature, l'environnement concurrentiel de l'université se renforce et les financements, notamment pour les activités de recherche, s'obtiennent en partie par les appels à projet. Dans ce cas, afin d'augmenter les chances d'obtenir les financements utiles à un projet, un dossier doit être déposé et celui-ci doit respecter certaines règles (faire preuve de rigueur dans la logique du monde industriel) pour rester compétitif (logique du monde marchand). Les propos suivants témoignent de ce compromis industriel-marchand :

*« Je suis au service des projets de recherche des enseignants-chercheurs. Je vais expliquer les règles. Le constat que je fais, c'est que quand les projets ne passent pas par nous, il y a des coquilles dedans et c'est un peu bloquant. On rencontre ensuite des difficultés pour obtenir le projet ou dans le déroulé du projet. Donc nous, on conseille au maximum de passer par le pôle montage pour éviter les facteurs limitants ou en tout cas bloquants, sur le déroulé du projet. » BIATSS central (40)*

De cette manière, la rigueur du monde industriel, aide les projets à être plus compétitifs. De même, le projet d'établissement prévoit un système d'information qui permette de gagner en efficacité : *« L'université entend renforcer la capacité des chercheurs à répondre aux appels à projets européens, par la mise en place d'un service Europe, renforcé et unifié à l'échelle de l'établissement, permettant non seulement une information actualisée mais aussi, une assistance efficace au montage et à la rédaction des projets. » (p.8).*

**Tableau 57** : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes marchand et industriel (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Mondes</b>	<b>Compromis</b>	<b>Appropriations au cœur du compromis</b>
<b>Marchand-industriel</b>	L'efficacité au service de la compétitivité	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>

## **2.2. Compromis autour des indicateurs engageant le monde industriel**

Au travers de notre étude de cas, nous avons pu observer des compromis entre le monde industriel et les autres mondes. Nous détaillons chacun de ces compromis et soulignons qu'ils peuvent dépasser le seul cadre des indicateurs.

### **2.2.1. Compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et inspiré**

La figure de compromis entre les mondes industriel et inspiré, que nos résultats ont mis en lumière, est celle des contraintes qui peuvent encourager la créativité.

#### **2.2.1.1. Les exigences d'efficacité qui poussent à la créativité**

Certaines formations peuvent présenter des indicateurs plutôt défavorables, tels qu'un faible nombre d'étudiants inscrits ou des débouchés professionnels limités. Dans ce cas, les indicateurs peuvent jouer le rôle de signaux d'alarme et encourager à la créativité (développer de nouvelles activités), afin de répondre davantage aux critères établis en termes d'efficacité par le monde industriel :

*« On a le seuil de dix étudiants par filière et par année. C'est un chiffre barrière dont on nous parle depuis longtemps. Ça nous aide, on se dit qu'il faut qu'on s'approche de ce 10, d'où par exemple la mutualisation L2 avec L3. Dans ce cas-là, les indicateurs nous ont servi à réagir et ça nous a permis de développer des activités. On est à peu près au même chiffre depuis quelques années, il n'y a pas de baisse, donc pourquoi fermer la formation ? » Responsable de formation (44)*

De cette manière, nous observons une connexion entre les dimensions de créativité (élément du monde inspiré) et de rigueur, d'efficacité ou encore de pertinence (principes du monde industriel), dans la formation proposée. Toutefois, nous sommes conscients qu'au-delà d'un rapprochement entre les mondes industriel et inspiré, maintenir ouverte une formation qui ne répond pas à certains critères prédéfinis, peut également relever d'un choix politique.

Par ailleurs, notre étude de cas nous a permis d'identifier un autre type de compromis entre les mondes industriel et inspiré, cette fois autour de la certification Iso 9001. Bien qu'il ne s'agisse pas directement d'un indicateur, cette certification renvoie tout de même à l'usage et donc à l'appropriation possible de ces outils. Cet exemple illustre la manière dont ces deux mondes, assez opposés, peuvent coexister.

#### **2.2.1.2. Les normes de qualité qui préservent la recherche**

L'extrait ci-dessous présente un exemple de compromis entre les mondes inspiré et industriel, apparu suite à la mise en place de la norme Iso 9001 au sein d'une plateforme de recherche :

*« Notre plateforme dispose d'un équipement unique en Europe en termes de capacités de tests et de moyens d'essais, mais il était mal géré. Chacun faisait comme il voulait et quand on faisait une prestation industrielle, il manquait des trucs. On a dit que ça, c'était plus possible. Si on veut faire de la valorisation et gagner de l'argent avec ces éléments-là, il faut faire les choses bien. En plus, si on avait continué comme ça, on aurait pu avoir des accidents. Donc on a mis en place cette norme par nécessité. Au début, il y a eu beaucoup de levées de boucliers des enseignants-chercheurs, mais maintenant les enseignants-chercheurs sont bien*

*contents d'avoir un matériel à disposition qui fonctionne bien et qui leur permet d'exercer leurs recherches dans de bonnes conditions. En plus, on a réussi à l'auto-financer. » Vice-président (50)*

Ces propos exposent la manière dont la mise en place d'une norme, afin de préserver la qualité du matériel (monde industriel), peut constituer une connexion avec le monde inspiré (l'envie de réaliser des recherches). Nous pouvons même y voir un rapprochement avec un troisième monde, celui marchand, puisque la mise en place d'une procédure pour garantir la qualité, est un moyen d'obtenir des recettes supplémentaires pour la structure, voire même de l'auto-financer.

**Tableau 58** : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et inspiré (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Mondes</b>	<b>Compromis</b>	<b>Appropriations au cœur du compromis</b>
<b>Industriel-inspiré</b>	Les exigences d'efficacité qui poussent à la créativité et les normes de qualité qui préservent la recherche	L'appropriation des indicateurs comme outils de mesure de la performance et de pilotage

## 2.2.2. Compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et domestique

La figure de compromis autour des types d'appropriation des indicateurs entre les mondes industriel et domestique que nos résultats ont mis en lumière, est celle de l'expérience qui renforce la performance.

### 2.2.2.1. Les échanges entre individus pour gagner en efficacité

L'idée de dialogue et d'échange entre les individus pour garantir l'efficacité, est présente dans l'ouvrage de Boltanski et Thévenot, 1991 (p.254) : « *le bon fonctionnement des êtres, prolonge le présent dans un futur, ouvrant ainsi la possibilité d'une prévision.* » Notre étude de cas nous a également permis d'observer cette alimentation du monde industriel, par le monde domestique :

*« Les indicateurs, en général on les rediscute entre nous, afin de trouver les indicateurs les plus pertinents possibles. »* Directeur de laboratoire (14)

*« L'objectif est que l'indicateur soit utile. Donc on en discute et on rajoute des paramètres utiles. Maintenant l'indicateur répond aux attentes de chacun. Donc si l'indicateur est discuté, on ne crée pas de frustration et il répond aux besoins. »* BIATSS central (40)

La discussion entre pairs, ou plus largement entre collègues, permettrait d'arriver à une plus grande maîtrise de certaines problématiques. Ainsi, nos observations ont souligné que les échanges offriraient la possibilité de renforcer l'efficacité et de prendre les meilleures décisions. Par ailleurs, cela éviterait des tensions entre les individus, puisque ces derniers ont participé au processus décisionnel.

Les principes de maîtrise et de rigueur, propres au monde industriel, se mettent également au service des principes du monde domestique, dans la recherche d'un dialogue juste et transparent :

*« On privilégie une communication avec les indicateurs qu'on maîtrise. Il ne faut pas mettre le feu avec des indicateurs flous, mais pouvoir justifier et discuter les décisions. Il faut une maîtrise de l'information, il faut de*



*la transparence, il ne faut pas brouiller les cartes. Sans indicateurs précis, c'est impossible de prendre une décision.* » Président de collégium (19)

Dans une vision plus large que les seules discussions autour de la définition d'outils de contrôle pertinents, le principe de dialogue pour renforcer l'efficacité des activités réalisées au sein de l'université, se retrouve également dans les propos de la Présidente, qui reconnaît la place centrale que joue le dialogue dans un pilotage performant de l'université :

*« On s'aperçoit in fine, qu'avoir des compétences techniques c'est bien, mais il y a toute une dimension humaine et politique qu'on sous-estime beaucoup et qui est vraiment très importante dans le fonctionnement de l'établissement. »* Présidente (53)

Ces mots se confirment dans le projet d'établissement qui souligne que *« le renforcement de l'ensemble de la politique RH de l'établissement privilégie, à chaque étape de sa construction, le dialogue social. »* (p.5). Cette ambition est réaffirmée dans la volonté d'amplifier la recherche *« d'un équilibre entre un pilotage plus efficace de l'établissement et un plus grand partage des responsabilités, au plus près des activités académiques, en créant des collégiums. »* (p.1). Nous pouvons souligner la place importante que semblent avoir les collégiums, dans ce compromis entre les mondes industriel et domestique. En effet, cet extrait souligne la considération accordée aux relations humaines – au travers des collégiums et des échanges qu'ils permettent – dans la recherche d'un pilotage efficace pour l'établissement.<sup>59</sup> Cette idée est confirmée dans l'extrait suivant, également issu du projet d'établissement (p.5) : *« doté d'outils de pilotage performants, l'établissement poursuit sa démarche de déconcentration de certains d'entre eux en direction des composantes de manière à renforcer la qualité des échanges lors des dialogues de gestion et des campagnes d'emploi. »*

Le dernier élément que nous souhaitons exposer pour justifier ce rapprochement entre les mondes industriel et domestique, est le manque de coordination entre les individus, qui ferait perdre en efficacité, ainsi que l'illustre le propos suivant :

*« Dans les problématiques de la vie étudiante, la multiplicité des acteurs qui ont la même cible, qui ont la même intention mais qui ne travaillent pas ensemble, c'est vraiment problématique. Le manque de coordination est réellement problématique et on essaie de mettre des choses en place pour palier à ça et être plus efficace. »* Vice-président (41)

À propos de cet extrait, nous pouvons également souligner un rapprochement possible avec le monde par projets et son fonctionnement en réseaux.

**Tableau 59** : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et domestique (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Mondes</b>	<b>Compromis</b>	<b>Appropriations au cœur du compromis</b>
<b>Industriel-domestique</b>	Les échanges entre les individus pour gagner en efficacité	L'appropriation comme outils de pilotage L'appropriation comme outils de dialogue

<sup>59</sup> À ce sujet, nous sommes conscients que l'impossibilité de présenter davantage le contexte de notre cas (pour les raisons exposées antérieurement), nous empêche également de prendre pleinement en considération le rôle que jouent les collégiums dans la présence des tensions et des compromis au sein de cette université.

### 2.2.3. Compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et de l'opinion

Notre étude de cas nous a permis d'identifier un compromis entre les mondes industriel et de l'opinion, autour des indicateurs. Il s'agit de l'appropriation des indicateurs comme outils de pilotage (monde industriel) et des indicateurs comme outils de valorisation (monde de l'opinion).

#### 2.2.2.3. La rigueur et la maîtrise au service d'une image de qualité

Dans l'exemple suivant, l'appropriation des indicateurs comme outils de pilotage, sert à alimenter les intérêts du monde de l'opinion, à savoir la préservation d'une image et d'une réputation de qualité :

*« Les indicateurs ça nous sert pour le besoin de contrôle sur les projets, afin de prévenir des dysfonctionnements. Sinon ça peut impacter le budget de l'université, mais aussi son image et sa réputation vis-à-vis de la région. De cette manière, on peut proposer des projets de qualité. » BIATSS central (40)*

Pour illustrer cette connexion, nous pouvons également reprendre l'exemple présenté dans le compromis industriel-inspiré, autour de la mise en place de la norme Iso 9001. Cette implémentation, qui vise à garantir une recherche dans de bonnes conditions, contient également une connexion avec le monde de l'opinion, puisque la mise en place de cette nouvelle norme, a fait l'objet d'une communication sur des plaquettes, afin de valoriser la qualité de la structure et de son fonctionnement :

*« Je ne vous cache pas, que la mise en place de la norme Iso 9001, on l'a mise sur les plaquettes aussi. »  
Vice-président (50)*

**Tableau 60** : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et de l'opinion (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Mondes</b>	<b>Compromis</b>	<b>Appropriations au cœur du compromis</b>
<b>Industriel-opinion</b>	La rigueur et la maîtrise au service d'une image de qualité	L'appropriation comme outils de pilotage L'appropriation comme outils de valorisation

### 2.2.4. Compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et civique

Nos résultats nous ont permis d'établir un type de compromis entre les mondes industriel et civique.

#### 2.2.4.1. La gestion performante au service du bien commun

L'extrait suivant souligne la manière dont l'appropriation des indicateurs en tant qu'outils permettant une gestion performante des ressources (monde industriel), a la capacité de servir l'intérêt collectif, cher au monde civique (l'argent public est utilisé au mieux) :

*« On est financés par de l'argent public, nous devons dépenser au mieux cet argent public. Les indicateurs nous servent en partie à cela. » Directeur de laboratoire (05)*

D'autres extraits soulignent la manière dont la quête de performance, peut aider à répondre de manière plus efficace aux besoins de la société, illustrant une coexistence des mondes civique et industriel :

« On doit répondre à des enjeux sur la formation et à des enjeux sociétaux plus globaux. Donc c'est normal que les indicateurs nous aident à faire ce suivi. On doit être rigoureux là-dessus et montrer qu'on sert aussi des intérêts sociétaux. » Vice-président (43)

« Quand on a effectué la valorisation d'un sujet de recherche avec un produit qui a pu être commercialisé, ou quand on a créé une société, ça aussi c'est des critères de la pertinence et de l'efficacité de travaux de recherche, parce qu'on voit directement un impact sociétal, surtout si cette société génère beaucoup d'emplois ou d'activités économiques. Donc il y a tous ces différents critères qui à mon sens doivent être considérés globalement parce qu'il n'y a pas de dogme très précis. » Directeur de laboratoire (05)

Ainsi, l'applicabilité ou la pertinence de la recherche (principe industriel) se mesurerait également au travers de sa capacité à répondre à des besoins sociétaux (principe civique).

À ce sujet, nous souhaitons également souligner que les décisions ne sont pas toujours liées à des éléments rationnels, tels que le nombre d'inscrits ou le taux d'insertion, mais peuvent relever de volontés politiques, émanant de contextes ou de besoins spécifiques, tels que le passé industriel ou encore le besoin de proposer certaines formations dites « *de niche* ».

**Tableau 61 :** Les compromis autour des indicateurs entre les mondes industriel et civique (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Mondes</b>	<b>Compromis</b>	<b>Appropriations au cœur du compromis</b>
<b>Industriel-civique</b>	L'efficacité au service de la société	L'appropriation comme outils de pilotage pour une gestion efficace

## 2.3. Compromis autour des indicateurs engageant le monde civique

### 2.3.1. Compromis autour des indicateurs entre les mondes civique et inspiré

La principale connexion que nos résultats nous ont permis d'identifier entre les mondes civique et inspiré, concerne la remise en question à laquelle tend le monde inspiré et qui pourrait être en partie impulsée par des demandes émanant du monde civique.

#### 2.3.1.1. La recherche de l'intérêt commun comme moyen de faire évoluer les pratiques

Comme en témoignent les propos suivants, les sollicitations actuelles de tourner ses pratiques et sujets de recherches vers des questions sociétales (monde civique), peut trouver un écho dans les pratiques du monde inspiré, dont un des principes de fonctionnement, est la remise en question :

« C'est vrai que notre discipline c'est un monde autarcique, voire un peu élitiste, qui pense qu'il est au-dessus de toutes les vicissitudes, de l'évolution de la société, du management, etc. Donc j'ai trouvé que finalement, cette question des indicateurs, elle oblige à penser des projets de recherche qui fassent évoluer les pratiques et qui permette de s'adresser à des questions contemporaines et actuelles. » Responsable de formation (47)

Dans cet exemple, les indicateurs, de manière très large, invitent les acteurs universitaires à se livrer à la remise en question, à interroger leurs pratiques et éventuellement à les faire évoluer. D'une

certain manière, ce compromis rejoint les connexions que peut trouver le monde inspiré avec d'autres mondes, à savoir les contraintes qui poussent à la créativité et à la remise en question.

Bien que cela puisse dépasser les seuls mondes civique et inspiré, et ne pas concerner directement les outils de contrôle, nous voyons également la figure de l'élus, comme « *moyen* » de compromis entre le monde civique et d'autres cités. En effet, notre étude de cas a permis de souligner que ces acteurs pouvaient dépasser la réalité de leur seul environnement proche (par exemple, la réalité des activités de recherche et d'enseignement au sens inspiré), pour embrasser une vision de l'université plus large, plus consciente des possibilités et des contraintes, ainsi que davantage orientée vers le collectif (monde civique). Les propos suivants en témoignent :

*« Je ne peux pas avoir une vision tranchée sur l'université, parce que justement maintenant, avec toutes les casquettes que j'ai eues et toutes les relations avec l'entreprise que j'ai eues, je peux comprendre tout le monde. Avant d'avoir les charges que j'ai sur l'insertion professionnelle, j'étais dans mon laboratoire, dans mon petit nid à moi avec mes petites éprouvettes et je n'avais pas du tout le même état d'esprit, il faut être honnête. Aujourd'hui, je comprends mieux. »* Chargé de mission (29)

*« J'aime avoir une vision globale de l'activité, de l'établissement et des enjeux. Aussi parce qu'au départ, je suis enseignant, on a des contraintes, on doit remplir des tableaux, on a des injonctions de remplir un tableau et je voulais comprendre le pourquoi, donc comprendre le contexte. »* Vice-président (43)

*« Les enseignants-chercheurs ont peu de vision panoramique, donc pas accès à l'ensemble de ces indicateurs. Ça peut changer quand on prend des responsabilités, on comprend mieux le contexte. »* Directeur de composante (12)

Ainsi qu'en témoignent ces propos, les acteurs élus pourraient représentés des figures de compromis ou des éléments de connexion entre les mondes, du fait de leur vision plus globale de l'université.

**Tableau 62** : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes civique et inspiré (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Mondes</b>	<b>Compromis</b>	<b>Appropriations au cœur du compromis</b>
<b>Civique-inspiré</b>	La recherche de l'intérêt commun comme moyen de faire évoluer les pratiques	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>

### 2.3.2. Compromis autour des indicateurs entre les mondes civique et domestique

Nos résultats n'ont pas mis en lumière de rapprochement entre les mondes civique et domestique.

### 2.3.3. Compromis autour des indicateurs entre les mondes civique et de l'opinion

Nos résultats n'ont pas mis en exergue de connexion entre les mondes civique et de l'opinion, alors que des tensions entre ces deux mondes ont été présentées dans nos précédents résultats (critique du monde civique adressée au monde de l'opinion : la renommée internationale au détriment de l'intérêt commun local).

## 2.4. Compromis autour des indicateurs engageant le monde de l'opinion

### 2.4.1. Compromis autour des indicateurs entre les mondes de l'opinion et inspiré

Au travers de notre étude de cas, nous avons pu identifier une conciliation entre les mondes de l'opinion et inspiré. Bien que ce compromis ne se matérialise pas directement autour des indicateurs, ni de leur appropriation, nous souhaitons intégrer ce compromis à nos résultats, afin de présenter une vision englobante des dynamiques de compromis au sein de l'université.

#### 2.4.1.1. La notoriété comme gage de liberté

Le compromis que notre étude de cas nous a permis d'identifier entre les mondes de l'opinion et inspiré, est celui de la notoriété comme gage de liberté. Si un enseignant-chercheur est reconnu dans son domaine (notoriété du monde de l'opinion), il semble se retrouver moins soumis à certaines contraintes que d'autres enseignants-chercheurs peuvent connaître (liberté du monde inspiré). D'une certaine manière, il serait plus indépendant dans ses choix ou projets de recherche et donc moins dans l'obligation de s'adapter à des contraintes ou demandes spécifiques (dans l'exemple cité ci-dessous, il s'agit de la quête d'applicabilité de la recherche) :

*« Si on a été un gros patron, un gros mandarin qui a été connu nationalement et internationalement, disons qu'on a peut-être plus de chance qu'on nous laisse tranquille et de rester dans la science fondamentale, mais globalement quand-même on est attendus sur l'application. » Chargé de mission (29)*

De cette manière, le monde de l'opinion pourrait participer à alimenter la quête d'affranchissement du monde inspiré.

**Tableau 63** : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes de l'opinion et inspiré (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Mondes</b>	<b>Compromis</b>	<b>Appropriations au cœur du compromis</b>
<b>Opinion-inspiré</b>	La notoriété comme gage de liberté	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>

### 2.4.2. Compromis autour des indicateurs entre les mondes de l'opinion et domestique

Nos résultats nous ont également permis d'identifier un type de compromis entre le monde de l'opinion et celui domestique. Ce compromis ne concerne pas directement les indicateurs, néanmoins nous l'intégrons à nos résultats dans un souci de donner à voir un large panel de connexions entre les différents mondes présents à l'université.

#### 2.4.2.1. Des relations humaines de qualité au service d'une bonne image

Comme en témoignent les propos suivants, les valeurs du monde domestique, à savoir le dialogue et les relations respectueuses, peuvent permettre la défense d'un principe du monde de l'opinion, qui est celui de la notoriété et d'une bonne image :

« En tant que vice-président en charge des relations humaines et sociales, une de mes principales missions est la gestion de conflits. Les conflits, ça peut avoir des répercussions sur l'université. On est donc là pour pacifier les relations, gérer ces conflits qui peuvent avoir des répercussions sur l'établissement, son image, son bon fonctionnement. » Vice-président (42)

Dans cet exemple, nous voyons que les pratiques du monde domestique servent au renforcement du monde de l'opinion. Les conflits, qui peuvent avoir des répercussions sur l'image de l'université (monde l'opinion), sont gérés (et idéalement résolus) par des pratiques issues du monde domestique, telles que le dialogue ou la pacification des relations. Cet exemple présente également une connexion entre les mondes industriel et domestique, où la pratique du dialogue soutient le bon fonctionnement de l'organisation (ce point a été développé dans les compromis engageant le monde industriel).

**Tableau 64** : Les compromis autour des indicateurs entre les mondes de l'opinion et domestique (d'après les observations faites dans notre étude de cas)

<b>Mondes</b>	<b>Compromis</b>	<b>Appropriations au cœur du compromis</b>
<b>Opinion-domestique</b>	Des relations humaines de qualité au service d'une bonne image	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>

## 2.5. Compromis autour des indicateurs engageant un ensemble de mondes

Bien que les EG traitent des tensions et des compromis entre les mondes pris deux à deux, les observations faites dans notre étude de cas, ont mis en lumière que les compromis autour des indicateurs peuvent se trouver engagés entre plusieurs mondes.

Afin de rester fidèles à l'ouvrage des EG, nous n'avons pas davantage développés les compromis mobilisant un ensemble de mondes. Néanmoins, nous avons choisi quelques extraits à titre d'illustration (l'étude des tensions et des compromis au-delà de deux mondes, peut s'inscrire dans les perspectives de la recherche, que nous développons en conclusion).

Le cas de l'insertion professionnelle des étudiants, met en lumière un compromis entre plusieurs mondes. Cet indicateur peut relever du monde civique (les étudiants vont s'insérer dans la société au travers d'une profession et par cette profession être utile à la société), du monde industriel (les étudiants deviennent des « professionnels », ont la maîtrise d'un métier), du monde marchand (les étudiants participent à la création de valeurs économiques). Les propos suivants en témoignent :

« La raison d'être de l'université, c'est de donner un métier à nos étudiants, qu'ils puissent s'insérer. C'est la première mission pour moi et c'est aussi en lien avec les besoins de la société. En plus, c'est d'actualité, dans la mesure où on est en train de travailler à notre carte des formations et pour nous c'est aussi important de correspondre aux besoins du marché du travail. Il faut avoir des diplômés qui insèrent. » BIATSS central (35)

D'autres propos issus de notre étude de cas, témoignent d'un compromis engageant cette fois les mondes inspiré (faire preuve de créativité, la recherche pour la recherche), civique (développement de produits qui servent à tous, en l'occurrence des médicaments), marchand (présence de contraintes matérielles et budgétaires), voire même domestique (transmission des connaissances) :

« On essaie d'inculquer à nos étudiants cet esprit d'entreprise, qu'ils se frottent aux contraintes existantes. Ça leur permet aussi de progresser, de devoir faire des exercices d'adaptation. Par exemple, on va développer des médicaments qui vont être utiles pour les patients, mais en tant que chercheur, il y a aussi le fait de générer des connaissances. Donc on essaie à la fois de générer des connaissances pour les donner aux étudiants, générer des connaissances pour la connaissance universelle et aussi un aspect, on va dire, plus pratique, qui est cette fois-ci de pouvoir développer des choses qui vont servir pour les patients. » Directeur de laboratoire (26)

Ces compromis seraient rendus possibles par le fait que les acteurs universitaires semblent s'accorder sur une conception de l'université au carrefour de plusieurs mondes :

« Pour moi l'université a un rôle sociétal majeur qui comprend plusieurs dimensions. Ce qui m'a vraiment motivé [dans les missions à l'université] ce sont les étudiants et les étudiantes. C'est la réflexion de l'université dans l'évolution de ces jeunes majeurs que l'on emmène vers la vie professionnelle et vers la citoyenneté en leur apportant des choses qu'ils n'ont pas eues auparavant ou qu'ils n'ont peut-être pas perçues, comme la compréhension de valeurs d'humanité, de valeurs de tolérance, de valeurs d'ouverture, de valeurs d'engagement. C'est aussi développer chez eux le sens critique [...]. Ce qui pour moi est très important aussi, c'est l'ascenseur social. C'est comment trouver des moyens de permettre à des jeunes qui ne pensent pas au supérieur et qui pensent encore moins au supérieur universitaire, comment trouver des dispositifs qui leur permettent d'envisager d'aller dans le supérieur universitaire. » Présidente (53)

« C'est important d'avoir un équilibre de tout, c'est important que tous, nous, comme les entreprises, on ait un peu conscience de la vraie vie et de la réalité qu'il y a à l'extérieur, tout en restant ce qu'on est, c'est-à-dire avoir la chance de réfléchir, de pouvoir chercher, de pouvoir démontrer, tout ça c'est important. Mais dans quelles proportions, je ne sais pas le dire. » Chargé de mission (29)

## Conclusion de la section 2

Dans cette dernière section dédiée aux résultats de notre étude empirique, nous avons présenté les compromis qui peuvent se former autour des différents types d'appropriation des indicateurs. Ces résultats nous permettent de répondre à notre dernière et quatrième question de recherche : **(Q4) Quels sont les compromis entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?** De même que pour l'analyse des tensions, nous n'avons pas souhaité limiter notre analyse aux seuls indicateurs, au risque de passer à côté de la compréhension de certaines dynamiques.

Les observations faites au travers de notre étude de cas, ont montré qu'un type d'appropriation propre à un monde, pouvait aider à défendre le principe d'un autre monde. Ainsi, les différentes appropriations identifiées, présenteraient une certaine complémentarité, confirmant la dimension perméable des mondes et de leur mobilisation par les acteurs universitaires. L'appropriation des indicateurs dans un monde, peut trouver une légitimité dans un autre monde, permettant ainsi d'accéder à un accord entre des visions de l'université *a priori* opposées. Toutefois, nos résultats soulignent que certains mondes présentent des tensions, sans qu'aucun compromis ne puisse être identifié (par exemples entre les mondes marchand et domestique ou encore civique et opinion).

Si les *EG* présentent des figures de compromis entre les mondes pris deux à deux, nos résultats ont montré que plusieurs mondes pouvaient se retrouver engagés dans un compromis. De cette manière, nous avons mis en lumière la transversalité de certaines finalités, telles que l'insertion professionnelle qui rassemble plusieurs mondes : le monde domestique (le travail qui permet à l'individu de s'insérer dans une certaine hiérarchie et de trouver sa place), le monde civique (permettre à chaque individu de devenir citoyen au travers d'un emploi au sein de la société) et le monde industriel (avoir la maîtrise, occuper une fonction utile). Ainsi, nos résultats montrent que les mondes ne seraient pas si cloisonnés et les compromis identifiés, soulignent des points de convergence entre les mondes, au-delà du seul compromis.

La figure ci-dessous synthétise les figures de compromis que notre étude de cas nous a permis d'identifier.



**Tableau 65 : Synthèse des compromis entre les mondes autour des indicateurs et de leurs différents types d'appropriation**

<b>Mondes</b>	<b>Compromis</b>	<b>Appropriations au cœur du compromis</b>
<b>Marchand-inspiré</b>	La compétition-émulation qui stimule la créativité, le dépassement de soi	L'appropriation des indicateurs comme outils de comparaison L'appropriation des indicateurs comme outils de compréhension/réflexion
<b>Marchand-domestique</b>	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>	
<b>Marchand-opinion</b>	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet.</i> Nous supposons qu'une certaine proximité entre ces deux mondes soient à l'origine de l'absence de tensions et de compromis	
<b>Marchand-civique</b>	L'économie au service de la société (ce qui est bon pour l'économie peut aussi être bon pour la société, par exemple la création d'emplois)	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>
<b>Marchand-industriel</b>	L'efficacité au service de la compétitivité	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>
<b>Industriel-inspiré</b>	Les exigences d'efficacité qui poussent à la créativité et préservent la qualité de la recherche	L'appropriation des indicateurs comme outils de mesure de la performance et de pilotage
<b>Industriel-domestique</b>	Les échanges entre individus pour gagner en efficacité	L'appropriation comme outils de pilotage L'appropriation comme outils de dialogue
<b>Industriel-opinion</b>	La rigueur et la maîtrise au service d'une image de qualité	L'appropriation comme outils de pilotage L'appropriation comme outils de valorisation
<b>Industriel-civique</b>	L'efficacité au service de la société	L'appropriation comme outils de pilotage pour une gestion efficace
<b>Civique-inspiré</b>	La recherche de l'intérêt commun comme moyen de faire évoluer les pratiques	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>
<b>Civique-domestique</b>	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>	
<b>Civique-opinion</b>	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>	
<b>Opinion-inspiré</b>	La notoriété comme gage de liberté	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>
<b>Opinion-domestique</b>	Des relations humaines de qualité au service d'une bonne image	<i>L'analyse des données n'a pas abouti à des résultats significatifs à ce sujet</i>

## Conclusion du chapitre 8

Ce chapitre a présenté la seconde partie des résultats de notre recherche, faisant suite à la mise en lumière des principes présents au sein de l'université et des types d'appropriation des outils de contrôle en résultant. De cette manière, nous avons mis en exergue la manière dont ces différentes appropriations des indicateurs pouvaient se retrouver au cœur de tensions, mais également de compromis, entre différentes représentations de l'organisation universitaire.

Ainsi nous avons répondu à nos dernières questions de recherche **(Q3) Quelles sont les tensions entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?** et **(Q4) Quels sont les compromis entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?**

Notre étude de cas n'a pas permis de mettre en lumière de tensions entre tous les mondes, laissant suggérer des proximités possibles. De même, certains mondes ne semblent pas, d'après notre étude de cas, faire l'objet de compromis (marchand-domestique, civique-opinion), peut-être du fait de trop grandes différences dans les principes de fonctionnement ou alors pour des raisons de proximités fortes.

Bien que nous nous soyons principalement intéressés à des situations de tensions et de compromis autour des outils de contrôle (et de leurs types d'appropriation), nous n'avons pas souhaité limiter notre analyse à ces seuls objets. Afin de ne pas passer à côté de la compréhension des accords et des désaccords présents au sein de l'université (contribuant à illustrer son pluralisme), nous avons choisi d'élargir notre champ d'analyse. Ainsi, les tensions et compromis présentés ne sont pas toujours directement liés aux indicateurs, mais en restent proches.

Nous devons également souligner que la confidentialité requise pour ce travail, ne nous a pas permis de faire apparaître tout l'environnement du cas étudié. Toutefois, établir des liens entre nos résultats et le contexte spécifique de notre terrain de recherche, nous aurait permis de contextualiser davantage nos résultats (par exemple, le rôle des collégiens sur l'apaisement des tensions ou la construction de compromis). De même, le manque d'observations directes sur le terrain (qui auraient enrichi nos données secondaires, liées aux seules sources documentaires), ne nous a pas permis d'effectuer une triangulation plus prononcée des tensions et compromis. Nos données sont dépendantes du discours des répondants, bien que nous ayons cherché à limiter certains biais (cf. partie liée à la méthodologie).

Nous arrivons au terme de la présentation de nos résultats. Le chapitre suivant est dédié à la discussion de nos résultats et aux contributions de la recherche.



## Chapitre 9. Discussion des résultats et contributions de la recherche

Dans ce dernier chapitre, nous discutons de nos résultats et présentons nos principales contributions à la littérature en sciences de gestion et du management. L'objectif de cette recherche a été d'apporter des éclairages supplémentaires à la compréhension du pluralisme universitaire, au travers d'une étude de cas unique (Yin, 2018). Pour cela, nous avons souhaité donner la parole aux acteurs universitaires et comprendre leurs expériences des outils de contrôle.

Suivant les finalités et valeurs attribuées à l'université, les outils de contrôle sont investis de fonctions multiples. De cette manière, nous avons mis en lumière différents types d'appropriation, reflétant diverses représentations de l'organisation universitaire. Nous avons également mis en exergue la manière dont ces différents types d'appropriation pouvaient se retrouver au cœur de tensions, mais également de compromis.

Dans la **section 1**, nous rappelons les principaux résultats de ce travail, en reprenant notre problématique générale, ainsi que nos quatre questions de recherche. Nous discutons ensuite de ces résultats à l'aune de la théorie existante.

La **section 2** expose les contributions théoriques, méthodologiques et managériales, apportées par cette recherche.

### 1. Synthèse des résultats et discussion

Un des objectifs de ce travail, a été de contribuer à la compréhension du pluralisme universitaire autour de l'appropriation des outils de contrôle. Dans cette démarche, notre problématique générale a été la suivante : ***au sein des universités publiques françaises marquées par le pluralisme, comment des acteurs s'approprient-ils les outils de contrôle ?***

Pour adresser cette interrogation, nous avons fait le choix de mobiliser le cadre théorique des *EG*. Notre problématique générale, couplée à ce cadre, a abouti aux quatre questions de recherche suivantes :

***(Q1) Quels sont les mondes présents à l'université publique française et quels acteurs les représentent ?***

***(Q2) Quelle est l'influence des mondes sur l'appropriation des outils de contrôle ?***

***(Q3) Quelles sont les tensions entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?***

***(Q4) Quels sont les compromis entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?***

Nous débutons par rappeler les aboutissants de nos quatre questions de recherche et discutons ensuite de ces résultats à l'aune de la littérature en sciences de gestion et du management. À cet effet, nous mobilisons les travaux traitant du pluralisme universitaire ainsi que de l'appropriation des outils de contrôle, et plus largement de gestion.

### 1.1. Synthèse des résultats

En répondant à notre première question de recherche – **(Q1) Quels sont les mondes présents à l'université publique française et quels acteurs les représentent ?** –, nous avons mis en exergue la présence d'une pluralité de principes, autrement dit de valeurs, au sein de l'université.

Notre étude de cas souligne que l'organisation universitaire se situe au carrefour de plusieurs mondes et que ses acteurs sont eux-mêmes animés de valeurs plurielles, relevant de différents principes. De cette manière, nos résultats montrent qu'il existe une certaine perméabilité entre les mondes. Toutefois, la mobilisation des mondes et de leurs principes, pourrait varier lorsque des responsabilités supplémentaires sont prises, offrant une vision plus élargie et proche de la réalité, de l'université.

Notre seconde question de recherche – **(Q2) Quelle est l'influence des mondes sur l'appropriation des outils de contrôle ?** – nous a permis de faire le constat d'une diversité de types d'appropriation des outils de contrôle. Ces appropriations défendent des représentations diverses de l'organisation universitaire, rattachées à un principe ou plus largement à un monde. Bien que les outils de contrôle proviennent principalement du monde industriel, une appropriation de ces outils peut également avoir lieu dans d'autres mondes (marchand, civique, opinion), voire dans des mondes relativement étrangers à ce type d'objets (inspiré et domestique).

De même que les mondes et leur mobilisation par les acteurs universitaires, relèvent d'un ensemble mouvant, les types d'appropriation des indicateurs semblent s'inscrire dans cette même perméabilité. Ainsi, notre étude de cas participe à illustrer le pluralisme universitaire au travers de la mise en exergue de différents types d'appropriation des outils de contrôle (quelle est la place accordée aux outils dans ce pluralisme, mais également la manière dont ces outils participent au pluralisme).

Le cadre théorique des *EG* permettant l'analyse de tensions et de compromis, notre troisième question de recherche a cherché à identifier **(Q3) Quelles sont les tensions entre les différents types d'appropriation des outils de contrôle ?** Afin de répondre à cette question, nous avons fait état des tensions présentes autour des outils de contrôle, que notre étude de cas nous a permis d'observer. Toutefois, ces outils n'étant pas la cause directe des tensions, mais davantage les objets les matérialisant ou les cristallisant, nous avons ouvert notre analyse au contexte plus large dans lequel naissent les tensions. Nous avons ainsi présenté des désaccords s'inscrivant dans des périmètres dépassant les seuls indicateurs et mis en lumière une diversité de tensions entre les mondes présents au sein de l'université.

À la suite de la mise en lumière des tensions, notre quatrième question – **(Q4) Quels sont les compromis possibles autour des différents types d'appropriation ?** – souligne les figures de compromis autour des types d'appropriation des indicateurs. Notre étude de cas nous a permis de mettre en exergue la manière dont un type d'appropriation des indicateurs, pouvait servir à renforcer le principe d'un autre monde.

Pour l'analyse des compromis, nous avons procédé de la même manière que pour l'analyse des tensions et ne nous sommes pas forcément limités aux seuls indicateurs. En effet, nous avons souhaité ne pas passer à côté de la compréhension des dynamiques qui peuvent se créer au sein de l'université, en termes d'accords et de désaccords.

## **1.2. Discussion des résultats**

La spécificité organisationnelle de l'université publique française représente un intérêt particulier dans la littérature scientifique et a fait l'objet de nombreuses recherches. Cet intérêt se manifeste en partie dans le cadre de l'émergence de la logique managériale du NMP, qui promeut un contrôle par les résultats et la mesure de l'efficacité (Broadbent, 2011), notamment au travers du déploiement d'outils de contrôle. Notre travail s'inscrit dans la continuité de cette littérature, illustrant le pluralisme universitaire et étudiant les effets de l'introduction de cette nouvelle logique managériale sur ce pluralisme.

Le pluralisme universitaire (Denis et al., 2001 ; Denis et al., 2007) a été caractérisé au travers des logiques institutionnelles (Boitier et Rivière, 2016), qui constituent des systèmes de croyances et valeurs, exprimant différentes représentations de l'université et de ses missions. L'université serait ainsi caractérisée par les logiques académique, politique, bureaucratique et nouvellement gestionnaire, susceptibles de générer des conflits entre les logiques. Bien que les travaux de Boitier et Rivière (2016) constituent une avancée dans la représentation de la complexité universitaire, il nous semble qu'ils n'épuisent pas le sujet.

Les résultats apportés par notre étude de cas et la mobilisation des *EG*, nous ont permis d'effectuer une caractérisation plus fine du pluralisme universitaire, que les quatre logiques institutionnelles ne l'ont permis jusqu'à présent. Nous avons enrichi le niveau d'analyse, centré sur les aspects bureaucratique, politique, gestionnaire et académique, pour proposer une grille de lecture plus détaillée de l'université. À ce sujet, l'exercice proposé dans le chapitre 5 (rapprochement entre les logiques et les mondes), souligne qu'une logique peut se retrouver dans plusieurs mondes et qu'un monde peut être porteur de plusieurs logiques.

Tandis que les groupes d'acteurs universitaires seraient caractérisés par une logique dominante (McPherson et Sauder, 2013), le cadre théorique des *EG* permet de mettre en lumière des acteurs mobilisant une diversité de mondes, en fonction de situations données. Ainsi, notre étude montre qu'il n'est pas possible de cantonner les acteurs universitaires à un seul monde, de même qu'aucun acteur n'a l'apanage d'un monde. Au contraire, nos résultats soulignent une perméabilité entre les mondes et

une manière propre à chaque acteur de mobiliser les mondes et leurs principes. De manière plus générale, la description de l'université au travers des mondes, permet d'apporter des clés de compréhension supplémentaires à la complexité de cette organisation, soulignant des sensibilités plus nombreuses que les trois principaux groupes d'acteurs dont fait état la littérature scientifique, à savoir académiques, administratifs et élus (Boitier et Rivière, 2016).

En outre, notre étude de cas souligne une mobilisation mouvante des mondes suivant les responsabilités prises, contribuant à renforcer la perméabilité des catégories d'acteurs. Nous pouvons citer les élus ou les membres de l'équipe présidentielle, qui possèdent une vision élargie de l'organisation universitaire. Ces acteurs disposent à la fois d'une représentation de l'université « *micro* » en tant qu'enseignants et/ou chercheurs intervenant dans une discipline et/ou un laboratoire spécifique, mais également d'une représentation « *méso* » ou « *macro* », dans laquelle ils sont amenés à considérer plus d'éléments et être confrontés à une autre « *réalité* » (notamment en termes de possibilités et de limites). Nos résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux de Boitier et Rivière (2016) qui invitent à distinguer les enseignants-chercheurs élus de ceux non-élus.

De même que nous avons établi des distinctions entre les académiques, notre étude de cas a également mis en lumière des différences entre les personnels administratifs, dans la mobilisation des mondes. Notre recherche nous place ainsi dans la continuité des travaux réalisés sur les personnels non-académiques (Pierronnet, 2018 ; Juban et Bartoli, 2013 ; Leroux et Pupion, 2012 ; Forest, 2012), cherchant à apporter de nouveaux éclairages sur ces acteurs qui ont fait l'objet de peu de recherches jusqu'à présent et sur lesquels peu de choses sont encore connues (Chatelain-Ponroy et al., 2013).

Au-delà de la différenciation classique entre académiques et non-académiques dont fait état la littérature scientifique (Musselin, 2008), notre recherche a souligné des principes rassemblant les enseignants-chercheurs et les personnels BIATSS locaux. Par exemple, les personnels administratifs locaux partagent un ancrage dans le monde domestique avec les enseignants-chercheurs, du fait de relations de proximité avec les étudiants (principe de la relation à l'étudiant). Sur cette dimension de leurs activités, les personnels BIATSS locaux (notamment ceux de scolarité) semblent se rapprocher davantage des enseignants-chercheurs que des personnels BIATSS centraux, moins au contact des étudiants.

Ainsi, notre étude se place dans la continuité des travaux questionnant la robustesse des groupes d'acteurs initialement établis. Si nous soulignons certaines proximités entre les enseignants-chercheurs et les personnels BIATSS locaux, d'autres études montrent une plus forte proximité entre les administratifs des services centraux et les acteurs de l'équipe présidentielle (Mignot-Gérard, 2006). Notre recherche apporte de nouvelles perspectives à l'idée que les administratifs ne représenteraient pas un groupe homogène. Nos résultats invitent à reconsidérer le partage des rôles et responsabilités entre académiques et non-académiques, d'autant plus que les transformations actuelles de l'université, participent à la redéfinition des missions et rôle de chacun (Musselin, 2008 ; Cytermann et Aimé, 2019).

Les changements que connaît actuellement l'université publique française se matérialisent en partie au travers de l'implémentation d'outils de contrôle, dont le nombre n'a cessé de croître ces dernières décennies (De Vaujany, 2006). Le déploiement de tels outils suscite un intérêt croissant dans la littérature scientifique (Moison, 1997 ; De Vaujany, 2006), d'autant plus qu'il est fait état de cas de difficultés dans les organisations publiques (Chatelain-Ponroy et al., 2013 ; Mériade, 2017).

Il y a une vingtaine d'années, Burns et Scapens (2000) faisaient le constat d'un manque d'études sur la trajectoire des outils de contrôle, et plus largement de gestion, dans les organisations, une fois ces derniers implémentés. Malgré le fait que ces outils soient devenus d'un usage courant, les travaux concernant la question de l'appropriation restent relativement récents (Grimand, 2006). Notre recherche se place dans la prolongation des études relatives à la question de l'appropriation des outils.

Les éléments que notre étude a mis en lumière au sujet de l'appropriation, rejoignent les travaux de De Vaujany (2006) sur la nécessaire flexibilité instrumentale et interprétative de l'outil (dimension créative de l'appropriation). Cette flexibilité offre aux outils de contrôle, la possibilité d'être adaptés et réinterprétés dans chaque monde – en fonction de valeurs et de principes propres – et donc de faire l'objet de types d'appropriation multiples.

Le fait que l'appropriation des outils puisse également concerner des actes d'utilisation inattendus ou des modifications apportées à l'outil, rend l'identification de la non-appropriation complexe « *le fait que les utilisateurs détournent, déplacent, adaptent ou même rejettent l'outil de gestion participe de ce mouvement d'appropriation.* » (Martineau, 2012, p.233). Il peut donc s'avérer difficile de définir ce qui ne relève pas de l'appropriation (surtout que nous avons interrogé des acteurs directement concernés par l'utilisation d'outils de contrôle et que nous n'avons pas pu effectuer d'observations sur le terrain).

Néanmoins, notre étude a souligné que des outils rigides et imposés par des structures externes, telles que l'État ou les collectivités territoriales, bien qu'ils puissent faire l'objet d'une appropriation, peuvent présenter moins d'intérêt pour les utilisateurs. L'appropriation qui en résulte, consisterait davantage en une preuve de respect des normes et règles en vigueur (type d'appropriation du monde civique). Ainsi, nous rejoignons les travaux de De Vaujany (2006) qui insistent sur la nécessaire co-construction de l'outil entre le concepteur et l'utilisateur, et la prise en compte d'une « *compréhension conjointe* » afin de pouvoir appréhender totalement la dynamique de l'appropriation (De Vaujany, 2006, p.117).

En effet, la prise en compte du point de vue de l'utilisateur permet de « *comprendre comment les objets peuvent gêner ou servir leurs intérêts en fonction de leurs mises en actes* » (De Vaujany, 2006, p.116) et ainsi permettre au concepteur d'apporter à l'outil les modifications utiles, dans un souci de renforcement de l'appropriation. Cette nécessaire prise en considération de l'utilisateur est également apparue dans nos résultats au travers des reproches adressés aux indicateurs imposés, notamment du fait d'un manque de retour à leur sujet (retour sur les informations produites), de la part de la structure externe qui impose leur utilisation. Ainsi, nos observations rejoignent les travaux portant sur les difficultés dans l'implémentation d'outils de contrôle, et plus largement de gestion, dans les



organisations publiques, telles que le manque d'implication des acteurs dans le processus (Dreveton et al., 2012) ou le manque de transparence (Kaplan et Anderson, 2007).

Au sujet des difficultés rencontrées dans l'implémentation d'outils, le manque de résultats significatifs concernant le monde vert (nous n'avons observé aucune appropriation des indicateurs dans une logique de défense des intérêts environnementaux dans nos résultats), se rapproche des travaux d'Ory et al. (2018). Les auteurs soulignent la difficile mise en œuvre d'un contrôle environnemental à l'université et les raisons invoquées, seraient le manque d'indicateurs pertinents, de même que la pression externe – plus que le besoin interne de pilotage – dont relèveraient ces outils.

Si notre recherche a souligné un certain consensus autour de l'utilisation des outils de contrôle (un type d'appropriation a été identifié dans quasiment chaque monde), ces derniers n'empêchent pas des tensions de se cristalliser autour d'eux. En effet, les outils de contrôle ne sont pas appropriés d'une manière unique et les différents types d'appropriation dont ils font l'objet, permettent la défense de visions multiples, voire opposées, de l'université. Ces résultats vont dans le sens des études présentant les outils de contrôle, et plus largement de gestion, comme des objets socialement situés et ambigus (Annisette et Richardson, 2011).

Les résultats de notre étude de cas confirment le caractère ambivalent des indicateurs. Ils possèderaient cette double dimension, à la fois contraignante et habilitante (Grimand, 2016). Nos résultats montrent des objets cristallisant à la fois des désaccords, mais permettant également des compromis. Bien que les indicateurs ne soient pas la raison directe des tensions ou des compromis (ceux-ci proviennent d'un contexte plus global), ils permettent leur matérialisation.

Nos résultats nous ont ainsi permis de contribuer à illustrer la manière dont la nouvelle logique gestionnaire (dont les outils de contrôle seraient en partie les émissaires) contribue à modifier le fonctionnement de l'université, notamment au travers de la mise en exergue des tensions autour des types d'appropriation des indicateurs. Si nous avons mis en lumière certains désaccords, nous sommes conscients de l'existence d'autres tensions, pouvant provenir de différentes sources, telles que les tensions interpersonnelles entre collègues. Les désaccords que nous présentons ne sont donc pas exhaustifs, mais contribuent à mettre en lumière certaines réalités.

Ne se limitant pas à étayer la compréhension de situations de désaccords, notre recherche prolonge cette analyse par la mise en exergue de compromis possibles autour des outils de contrôle. À ce sujet, nos travaux rejoignent les recherches d'Amans et al. (2020). Les auteurs soulignent la manière dont un portefeuille d'outils de gestion (qui englobe donc plus largement les outils de contrôle) peut servir de base à des compromis entre les mondes inspiré, industriel et civique, pris deux à deux, mais aussi, pour certains de ces outils, entre les trois mondes.

Ainsi, notre étude de cas nous place dans la continuité des travaux portant sur l'analyse des outils de contrôle, et plus largement de gestion, dans le cas des organisations pluralistes. Notre recherche souligne la manière dont la nouvelle logique gestionnaire, matérialisée pas les outils de contrôle (et

plus largement de gestion), peut se frayer un chemin au sein de l'organisation universitaire et faire l'objet de types d'appropriation pluriels, se retrouvant au cœur de tensions, mais également de compromis.

### **Conclusion de la section 1**

Dans cette section, nous avons effectué la synthèse des principaux résultats apportés par notre recherche empirique. Nous les avons ensuite discutés, en les confrontant à l'aune de la littérature scientifique existante. Cette étude de cas nous place dans la continuité des travaux portant sur le pluralisme universitaire. En accordant la parole aux acteurs universitaires et à leurs expériences des outils de contrôle (au travers de l'appropriation), cette étude nous permet une entrée plus en détail dans l'organisation universitaire et les valeurs qui l'habitent.

## **2. Les contributions théoriques de la recherche**

Dans cette seconde section, nous présentons les principaux apports théoriques de notre recherche. Bien que nos résultats s'inscrivent dans un contexte particulier, ils n'en restent pas moins des contributions à la littérature scientifique en contrôle de gestion sur les organisations pluralistes et l'université de surcroît. De même, nous contribuons à la dynamique de la littérature scientifique mobilisant le cadre théorique des *EG*.

### **2.1. Les contributions théoriques de la recherche**

Tout d'abord, nous contribuons à la **littérature en contrôle de gestion** portant sur les organisations publiques et notamment l'université.

Les transformations que connaissent ces organisations, sous l'impulsion des idées du NMP (Hood, 1991), se traduisent notamment par le déploiement d'une diversité d'outils de gestion et de contrôle, dont la littérature scientifique souligne l'accroissement considérable (De Vaujany, 2006). De nombreuses recherches (Mériade et Mainetti, 2013 ; Fabre, 2013) font état d'expériences vécues avec ces outils, dans les organisations publiques. Notre travail se situe dans la continuité de ces recherches, en apportant à la littérature une nouvelle narration d'expériences.

Le développement d'une nouvelle logique managériale et le déploiement d'outils en résultant, participent à modifier le fonctionnement des organisations publiques. Nous nous intéressons au devenir de ces outils au sein de ces organisations, en nous penchant plus particulièrement sur la question de l'appropriation des outils, matérialisant cette nouvelle réalité.

Nous contribuons également à la **littérature en management public**, notamment dans le cadre du contrôle de gestion publique et du déploiement d'outils de contrôle. Bien que notre étude de cas se soit particulièrement concentrée sur l'appropriation des indicateurs de performance, cette recherche

s'inscrit de manière plus large dans la **littérature portant sur les outils de contrôle**. Ces outils se sont considérablement développés dans les organisations (De Vaujany, 2006), bien qu'ils naissent dans un contexte différent de celui du domaine public. Leur implémentation n'irait donc pas de soi et la littérature scientifique fait état de difficultés dans le déploiement de ces outils au sein des organisations publiques (Chatelain-Ponroy, 2010 ; Bollecker, 2013). Malgré le fait que ces outils fassent l'objet de recherches, il nous semble que les travaux existants n'épuisent pas le sujet de la perception de ces outils des organisations publiques.

La conception des outils de contrôle comme simples vecteurs de rationalisation ou d'une plus grande efficacité, semble dépassée. Ces derniers sont désormais appréhendés comme des agents cognitifs ou de structuration des rapports humains (Grimand, 2012), invitant le chercheur à se questionner sur les « *raisons d'être* » de ces outils (Villesèque-Dubus et al., 2018). En se limitant à la force autonome de l'outil et à son effet structurant sur le réel (Berry, 1983), l'impasse peut être faite sur certains éléments de la rencontre entre l'outil et l'acteur, tels que la fabrication de sens, la structuration des relations entre les acteurs ou la dimension d'apprentissage (Grimand, 2012).

À ce sujet, de nombreux travaux (Bollecker, 2007 ; Renaud, 2009 ; Drevet et Rocher, 2010) ont ambitionné de comprendre la manière dont les systèmes de contrôle pouvaient relever d'une nature légitimatrice. Nous nous plaçons dans la continuité de ces travaux, en apportant de nouveaux éclairages sur la perception des outils de contrôle dans les organisations publiques, marquées par le pluralisme (en mobilisant le cadre des *EG* et la dimension de l'appropriation).

Notre contribution concerne également l'analyse du **pluralisme universitaire** au travers des mondes et de la matérialité des outils de contrôle.

En contribuant à la littérature sur le pluralisme universitaire, nous nous situons dans la continuité des travaux qui ont contribué à détailler ce pluralisme (Chatelain-Ponroy et al., 2013 ; Bollecker, 2016), dans les différences de perceptions (Larouche et al., 2012) ou de logiques (Boitier et Rivière, 2016). Bien que de nombreuses recherches se soient intéressées à la complexité de l'organisation universitaire – notamment suite à l'introduction d'une nouvelle logique managériale –, peu de travaux ont donné la parole aux individus et à leurs perceptions de cette logique, matérialisée en partie par les outils de contrôle et plus largement de gestion.

Pour ce travail, notre analyse du pluralisme universitaire se situe au niveau des acteurs de l'organisation. Nous présentons des individus incarnés (au travers d'extraits de verbatims) et mettons en lumière la manière dont ils peuvent influencer les pratiques du contrôle de gestion au sein de l'organisation universitaire. En effet, une démarche qualitative n'a de sens que si elle « *montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs, de leur point de vue et du point de vue du chercheur* » (Dumez, 2016, p.13). Dans cette étude, nous mettons également en lumière des acteurs universitaires, auxquels encore peu de travaux ont accordé une place : les personnels administratifs (Chatelain-Ponroy et al., 2013). L'étude du pluralisme fait d'autant plus sens, que l'organisation universitaire traverse une période de changements (Barrier et Mignot-Gérard, 2013 ;

Bartoli et Trébuçq, 2022). En effet, les missions de l'ensemble des acteurs universitaires étant amenés à évoluer dans ce nouveau mode de gestion plus managérial de l'université, les rôles des administratifs et universitaires peuvent se révéler plus complexes et imprécis qu'auparavant.

Dans notre entreprise de recherche, nous étudions également le pluralisme au travers d'un panel de types d'appropriation des outils de contrôle. De cette manière, nous contribuons également à la **littérature sur l'appropriation**.

Étant donnée la place croissante qu'occupent les outils de contrôle, et plus largement de gestion, dans les organisations (De Vaujany, 2006), les études sur ces objets sont nombreuses (construction, adoption, implémentation, utilisation). Néanmoins, peu se consacrent à l'étude de l'appropriation. En raison des transformations que connaît l'université publique française et des difficultés dont fait état la littérature, il nous semble opportun de nous intéresser à la question de l'appropriation de ces outils.

Ainsi, nous nous inscrivons dans cette dynamique, qui considère les outils de contrôle au-delà de leur dimension purement instrumentale, accordant aux individus qui les utilisent, la possibilité de leur attribuer du sens. Bien que les outils permettent d'exercer une certaine rationalité, ils ne prennent véritablement sens, qu'au sein de l'activité humaine et de ses capacités créatrices (Alter, 2003). Nous contribuons à illustrer la manière dont un outil peut être rendu « *propre* » au travers des mondes et de leurs principes. De cette manière, les *EG* offrent un nouvel angle d'analyse au concept d'appropriation.

La mobilisation des *EG* apporte également des éclairages supplémentaires dans les difficultés rencontrées dans l'appropriation, notamment au travers de l'analyse des tensions entre les mondes. Les outils de contrôle provenant essentiellement du monde industriel (ou du moins des mondes dans lesquels la mesure et l'évaluation sont établis), leur appropriation peut se révéler plus délicate lorsque des principes étrangers à ces habitudes, sont mobilisés (nous pensons par exemple au monde inspiré, réticent à toute forme de mesure ou d'évaluation).

Ainsi, les outils de contrôle, ou plus largement de gestion, pourraient ne pas être toujours jugés légitimes. Dans le cas des organisations publiques, telles que l'université, la légitimité de l'outil peut justement poser question. Les outils de contrôle étant principalement issus du secteur privé, ils peuvent être accusés de ne pas suffisamment refléter la complexité et les missions singulières des organisations publiques.

De cette manière, nous contribuons également à souligner le rôle majeur de la **légitimité** dans l'appropriation, en lien avec l'ouvrage de Boltanski et Thévenot (1991), dans lequel chaque monde traduit une légitimité et chaque légitimité conduit à des types d'appropriation spécifiques. Nous nous inscrivons dans la perspective des travaux de Grimand (2006), Hatchuel et Weil (1992), De Vaujany (2006) ou encore Buisson (2006), qui considèrent que l'appropriation réussie d'un outil de contrôle, ou plus largement de gestion, passe par sa légitimation en interne.

Nous nous positionnons à la suite de ces travaux et les complétons de nouvelles perspectives sur la notion de légitimité. En effet, par la mobilisation du cadre théorique des *EG*, nous mettons en lumière

de nouveaux registres de légitimité, que les acteurs universitaires accordent aux outils de contrôle lorsqu'ils se les approprient.

Les indicateurs jouent un rôle important du fait des possibilités d'action qu'ils donnent à l'acteur, mais aussi dans leur capacité à imposer une vision de la réalité. De cette manière, les *EG* nous permettent de comprendre les tensions qui peuvent se matérialiser autour des outils de contrôle, en rendant possible l'analyse des principes mobilisés dans la dispute. Il en est de même pour l'appréhension des compromis.

Nous contribuons également aux ***Économies de la Grandeur*** en appliquant à l'université publique française la grille des mondes. Dans cette démarche, nous contribuons au développement de nouveaux regards sur les tensions et les compromis entre les mondes, au travers du contexte universitaire, de même que nous observons les accords et les désaccords au travers de la matérialité de nouveaux objets, que représentent les outils de contrôle. De cette manière, nous lions des observations empiriques au cadre théorique.

Au travers de cette étude de cas, nous contribuons à enrichir le cadre théorique mobilisé. En effet, nos résultats nous ont permis d'observer que les mondes présentaient une certaine perméabilité et que les tensions et les compromis n'étaient pas toujours situés entre deux mondes, mais pouvaient se retrouver à la croisée de plusieurs cités. De cette manière, nous proposons une lecture plus nuancée de l'ouvrage.

## **Conclusion de la section 2**

Dans cette section, nous avons exposé les différentes contributions théoriques de cette recherche à la littérature scientifique.

Nous contribuons principalement à la littérature scientifique en contrôle de gestion sur les organisations publiques et l'université en particulier. Nous contribuons également à la littérature en management public, dans le cadre du contrôle de gestion publique et du déploiement d'outils de contrôle.

En mobilisant le cadre des *EG*, nous contribuons à la compréhension de l'expérience faite des outils de contrôle au sein des organisations publiques. La mobilisation de ce cadre théorique nous permet également de contribuer à l'analyse du pluralisme universitaire, en y apportant de nouvelles nuances et en présentant les dynamiques – en matière d'accords et de désaccords – qui peuvent se former en son sein.

Notre étude contribue également à la littérature scientifique sur l'appropriation, en mettant en lumière de nouveaux registres de légitimité dans l'appropriation des outils de contrôle.

### **3. Les contributions méthodologiques et managériales de la recherche**

L'objectif de cette troisième et dernière section est de présenter les contributions méthodologiques et managériales apportées par notre recherche.

Dans un premier temps, nous exposons les apports méthodologiques que propose ce travail, notamment une grille descriptive des mondes présents au sein de l'université publique française, un guide d'entretien ainsi qu'un répertoire de types d'appropriation des outils de contrôle et la manière dont ces derniers peuvent se retrouver au cœur de tensions et de compromis.

Dans un second temps, nous nous intéressons aux apports managériaux de la recherche. Nous spécifions également certains axes de réflexion, qui dépassent le strict cadre de notre objet de recherche, et peuvent apporter des éclairages complémentaires à l'appropriation des outils de contrôle et à la construction de compromis. Ces éléments nous semblent importants à souligner, car ils ont été mentionnés à de nombreuses reprises lors des entretiens. Cela rejoint notre volonté d'apporter, au travers de ce travail, des clés de compréhension supplémentaires au pluralisme universitaire et à la construction de compromis autour des différentes valeurs qui l'habitent.

#### **3.1. Les contributions méthodologiques de la recherche**

En nous appuyant sur le cadre théorique des *EG*, nous avons réalisé un guide d'entretien permettant l'identification de différents éléments dans le discours des répondants : les mondes et leurs principes, les types d'appropriation des outils de contrôle, mais également les situations d'accords et de désaccords qui se matérialisent autour de ces outils. Ce guide d'entretien pourrait être mobilisé pour de futures études, notamment celles menées en contexte pluraliste et/ou sur l'appropriation. De cette manière, nous présentons un guide d'entretien permettant la mobilisation des *EG* et la mise en lumière de valeurs plurielles au sein d'une organisation.

Nos contributions méthodologiques concernent également la réalisation d'une grille de caractérisation de l'université publique française, au travers des mondes. Cette grille pourrait être réutilisée pour de futures recherches concernant l'université et son pluralisme.

En construisant un répertoire des mondes présents à l'université publique française, nous avons illustré le pluralisme universitaire au travers des cités de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchande, industrielle, part projets et verte. De cette manière, nous avons mis en lumière des registres de valeurs et des principes pluriels, de même que nous avons effectué un rapprochement entre ces mondes et les acteurs universitaires susceptibles de les mobiliser. Nos travaux offrent ainsi une nouvelle grille de lecture du pluralisme universitaire, au-delà des quatre logiques institutionnelles (Boitier et Rivière, 2016).

Nous avons également construit un répertoire de types d'appropriation, en mobilisant les *EG* et les principes issus de chaque monde, de même que nous avons établi une méthodologie pour identifier

l'appropriation. Ainsi, nous apportons une méthodologie dans l'analyse des types d'appropriation des outils de contrôle en contexte pluraliste, permettant la reproductibilité d'une telle étude dans d'autres organisations. À ce sujet, nous avons également établi un répertoire de critiques et de compromis entre les mondes, autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle.

### **3.2. Les contributions managériales de la recherche**

Cette étude apporte également un certain nombre de contributions managériales.

Premièrement, cette recherche aide à la compréhension des tensions et des compromis qui peuvent apparaître autour des outils de contrôle. En donnant la parole aux acteurs, nous avons montré des acteurs pensant et agissant. Cette approche nous place dans la dynamique littéraire actuelle, qui tend à accorder une place plus importante aux acteurs et à leur capacité réflexive. La dimension narrative que présente notre étude, nous semble ainsi participer à la prise de conscience des changements que connaît l'université et à la manière dont ces transformations impactent le pluralisme universitaire et peuvent être à l'origine de tensions.

Deuxièmement, ce travail permet aux utilisateurs d'indicateurs d'être mieux compris des managers ou cadres. Notre recherche souligne des représentations et sensibilités plurielles vis-à-vis des outils de contrôle. Le rôle d'accompagnement des personnels intermédiaires (à des positions de responsabilités) est primordial dans le déploiement de ces outils, notamment en contexte pluraliste. Ces personnels pourraient représenter des acteurs-clés dans la construction de compromis, du fait de leur vision globale de l'université.

Dans la prise en considération des individus dans le déploiement d'outils, nos résultats ont souligné le caractère mouvant des mondes. Les acteurs ne s'inscrivent pas dans une cité de manière figée, mais passent d'un monde à l'autre suivant une situation et des enjeux donnés (nous pouvons rappeler la vision de l'enseignant-chercheur qui évolue, lorsque des responsabilités supplémentaires sont portées). Ces aspects nous semblent importants à prendre en compte dans les représentations et attentes des individus au sujet des outils de contrôle, ou plus largement de gestion.

Troisièmement, cette recherche offre, au travers d'une étude de cas, un aperçu des appropriations possibles des outils de contrôle par un large panel d'acteurs universitaires, permettant la compréhension du positionnement universitaire au sujet de ces outils. Nous exposons la manière dont ces objets se retrouvent au cœur de tensions, mais offrons également des pistes de réflexion relatives aux compromis qu'il serait possible de mettre en place, afin de réduire ces désaccords. Toutefois, étant conscients que les outils ne sont pas la cause même des tensions et des compromis (ils les matérialisent davantage), nous avons élargi notre analyse au-delà de ces seuls outils, offrant une illustration plus riche des accords et des désaccords qui se jouent au sein de l'université.

En termes de contributions managériales, d'autres éléments ont également émergé de nos observations. Bien que ces éléments ne concernent pas directement notre sujet de recherche, à savoir

l'appropriation des outils de contrôle, il nous semble opportun de les mentionner pour leur éclairage complémentaire dans le désamorçage de tensions et la construction de compromis au sein de l'organisation universitaire.

En effet, les répondants nous ont souvent fait part d'un manque de retour au sujet des indicateurs. Cela est particulièrement vrai pour les indicateurs « *externes* », imposés par l'État ou d'autres structures extérieures à l'établissement universitaire. Ce manque de « *transparence* » pourrait fragiliser l'appropriation ou la légitimité des indicateurs, notamment dans un environnement qui se complexifie. À ce sujet, nos résultats ont également souligné la nécessaire implication des individus dans la construction et l'implémentation des outils de contrôle, afin d'en accroître la légitimité.

Il est également ressorti de nos résultats, que des relations humaines de qualité, basées sur le dialogue et la transparence, étaient importantes dans la construction du compromis et dans une volonté de pilotage « *efficace* ». De même, nos résultats ont souligné le besoin de contextualisation des informations produites par les outils de contrôle, ainsi que la nécessité de considérer certains éléments dans une temporalité plus longue (par exemple les activités de recherche qui ne peuvent pas toujours produire des applications immédiates).

### **Conclusion de la section 3**

Dans cette troisième et dernière section, nous avons exposé les contributions méthodologiques et managériales de notre recherche. Nous avons également émis un certain nombre d'observations qui peuvent aider à la construction et au maintien du compromis en contexte pluraliste, bien que ces remarques ne concernent pas directement notre objet de recherche.

### **Conclusion du chapitre 9**

Dans ce chapitre consacré à la discussion de nos résultats et aux contributions de la recherche, nous avons considéré nos observations à la lumière de la théorie existante, soulignant les apports à la discipline des sciences de gestion et du management.

Cette étude présente également des contributions de type managérial. En nous intéressant à la manière dont différents types d'appropriation des outils de contrôle peuvent cristalliser des tensions, mais également être à l'origine de compromis, nous offrons des pistes de réflexion quant à la gestion des accords et des désaccords au sein de l'organisation universitaire.

Le tableau ci-dessous synthétise les trois principaux types d'apports réalisés par notre travail. Nous tenons également à souligner que les apports de cette recherche ne se limitent pas au contexte universitaire, mais peuvent se révéler pertinents pour d'autres organisations marquées par le pluralisme.



**Tableau 66** : Synthèse des principaux apports de la recherche

<b>Les principaux apports de la recherche</b>	
<b>Apports théoriques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Contribution à la littérature en contrôle de gestion dans les organisations publiques et notamment l'université, au travers du prisme des outils de contrôle ;</li> <li>· Contribution au management public sur le déploiement d'outils de contrôle ;</li> <li>· Contribution à l'analyse du pluralisme universitaire au travers des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et de la matérialité des outils de contrôle ;</li> <li>· Contribution à la littérature sur l'appropriation ; notamment par la notion de légitimité présente dans les mondes ;</li> <li>· Contribution à la notion de légitimité en lien avec l'ouvrage de Boltanski et Thévenot (1991), dans lequel chaque monde traduit une légitimité et chaque légitimité conduit à des types d'appropriation spécifiques ;</li> <li>· Contribution aux <i>Économies de la Grandeur</i> en appliquant la grille des mondes à l'université publique française.</li> </ul>
<b>Apports méthodologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Réalisation d'un guide d'entretien mobilisable pour de futures recherches portant sur un contexte pluraliste et/ou sur l'appropriation d'objets en contexte pluraliste (identification des valeurs, des tensions et des compromis) ;</li> <li>· Réalisation d'une grille de caractérisation de l'université publique française au travers des mondes de Boltanski et Thévenot (1991), applicable aux établissements d'enseignement supérieur pour de futures recherches.</li> </ul>
<b>Apports managériaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Permettre la compréhension des tensions qui peuvent apparaître autour des outils de contrôle, mais également les compromis dont ils peuvent être à l'origine ;</li> <li>· Permettre aux utilisateurs d'indicateurs d'être mieux compris des cadres et managers, afin que ces derniers puissent mieux appréhender les différentes sensibilités et attentes dans le déploiement de futurs outils de contrôle ;</li> <li>· Permettre la compréhension du positionnement universitaire et comment cette organisation peut réduire les tensions par la recherche de compromis ;</li> <li>· Prendre en compte la mobilité des individus entre les mondes, notamment dans le cadre de changements.</li> </ul>

## Conclusion de la partie 3

Dans cette troisième et dernière partie de notre travail doctoral, nous avons présenté les principaux résultats de notre recherche et les avons discutés à la lumière des travaux existants en sciences de gestion et du management.

Tout d'abord, nous avons exposé les aboutissants de notre étude, en lien avec la problématique générale de recherche : ***au sein des universités publiques françaises marquées par le pluralisme, comment des acteurs s'approprient-ils les outils de contrôle ?***

L'objectif de ce travail, a été de donner à voir le pluralisme présent au sein de l'organisation universitaire, au travers d'une étude de cas. Nous avons plus particulièrement souhaité illustrer ce pluralisme autour des différents types d'appropriation qui pouvaient être faits des outils de contrôle et nous nous sommes intéressés au cas des indicateurs.

Notre étude a également mis en lumière la manière dont ces différents types d'appropriation pouvaient se retrouver au cœur de tensions et de compromis, participant ainsi à une appréhension plus profonde du pluralisme universitaire et de la manière dont différentes visions de l'organisation peuvent entrer en conflit ou bien se rapprocher.

Eu égard à ces résultats, cette troisième partie s'est close par les différents types de contribution, à la fois théoriques, méthodologiques et managériaux, apportés par cette étude.

Nous arrivons à présent au terme de cette thèse et la dénouons par la conclusion générale.



## VI. Conclusion générale

Cette partie dédiée à la conclusion de notre travail de recherche, se compose de plusieurs sections. Tout d'abord, nous rappelons notre objet de recherche et les ambitions de cette étude. Nous effectuons ensuite une synthèse des principaux résultats, en reprenant notre problématique principale ainsi que ses quatre questions de recherche. Nous exposons ensuite les principales contributions – à la fois théoriques, méthodologiques et managériales – apportées par ce travail doctoral. Nous terminons cette conclusion générale, en exposant les principales limites de ce travail, mais également les perspectives qu'il offre pour de futures recherches.

### 1. L'objet et les ambitions de la recherche

Au cours de ce travail doctoral, nous avons cherché à mettre en lumière les transformations que connaît l'université publique française. Ces changements, que les idées du NMP sembleraient avoir inspirés, relèvent à la fois d'une dimension interne (managérialisation des pratiques de pilotage, gestion axée sur l'évaluation, la performance, les indicateurs, etc.), mais également externe (environnement soumis à une très forte concurrence, besoin de s'adapter – en partie – à une logique de marché, etc.). Ces nombreux changements viennent se greffer à une organisation déjà marquée par la complexité.

En effet, la littérature scientifique ne manque pas de souligner la complexité de l'organisation universitaire et présente cet environnement comme un terrain d'observation particulièrement intéressant (Townley, 1997 ; Moll et Hoque, 2011), du fait de son caractère pluraliste (Kraatz et Block, 2008). Cet environnement serait animé de groupes professionnels porteurs de logiques fortes et plurielles (Boitier et Rivière, 2016).

Le nouveau mode de fonctionnement de l'université, guidé par la performance, est à l'origine de profonds bouleversements, qui affectent ses missions et ses acteurs. Cette managérialisation de l'enseignement supérieur peut soulever des interrogations sur la transférabilité (Bartoli et al., 2011) de pratiques issues du secteur privé, dans la sphère publique. Ainsi, malgré des missions communes d'enseignement et de recherche, les critères d'évaluation de la performance universitaire peuvent se révéler multiples.

Face au pluralisme déjà présent, l'introduction d'une nouvelle logique gestionnaire ne ferait que renforcer la complexité de l'organisation, pouvant aller jusqu'à provoquer de nouvelles tensions (Boitier et Rivière, 2016). Ni organisation publique dénuée de tout intérêt marchand, ni entreprise privée, le mode de fonctionnement de l'université reposerait désormais sur un enchevêtrement de valeurs et d'objectifs pluriels – voire quelquefois contraires –, portés par des acteurs aux sensibilités diverses.

Ces changements, qui bousculent les valeurs et les modes de fonctionnement plus « classiques » de l'université (collégialité, principes de service public, etc.), nous invitent à nous questionner plus

particulièrement sur la place accordée aux outils de contrôle, objets matérialisant ce nouvel esprit gestionnaire.

La place croissante accordée à ces outils (De Vaujany, 2006), l'évolution de leur conception – qui invite à se soucier davantage du tissu humain d'accueil (Alter, 2003 ; Grimand, 2012) – ainsi que les cas de difficultés dans leur déploiement, dont fait état la littérature scientifique, nous encourage à nous intéresser à la question de leur appropriation.

Face à l'ensemble de ces constats, les ambitions de notre travail doctoral ont été multiples. Tout d'abord, nous avons cherché à contribuer à la littérature scientifique existante sur le pluralisme universitaire. En effet, l'université recouvre une multitude de représentations, s'articulant autour de deux missions principales, que sont la création et la transmission du savoir au sein de la société. Nous avons caractérisé ce pluralisme au travers d'une maille plus fine que ne l'ont fait les travaux précédents en sciences de gestion et du management, notamment ceux de Boitier et Rivière (2016) sur les logiques présentes à l'université publique française. Notre ambition a été de qualifier cette diversité de représentations de l'université au travers des mondes de Boltanski et Thévenot (1991).

Les travaux de ces deux auteurs constituent une grille de lecture intéressante pour étudier une organisation caractérisée par le pluralisme, puisqu'ils donnent à voir différents principes de fonctionnement. Ce cadre théorique permet de montrer les interactions présentes entre les mondes, au travers de l'illustration de tensions, mais également de compromis. De plus, dans notre volonté de mettre les acteurs universitaires au cœur de notre projet de recherche, les *EG* nous offrent l'espace nécessaire à la prise en compte de la capacité réflexive des individus.

Dans cette même ambition de donner à voir le pluralisme universitaire, notre objectif a également été de mettre en lumière une pluralité de types d'appropriation des outils de contrôle, soulignant la manière dont des tensions et des compromis peuvent se cristalliser autour de ces différents types d'appropriation.

Nous synthétisons les principaux résultats de ce travail, au travers du rappel de notre problématique générale et de nos quatre questions de recherche.

## **2. La problématique générale, les questions de recherche et les principaux résultats**

La problématique générale de notre travail de recherche s'est axée autour de trois principaux thèmes : le pluralisme universitaire, les outils de contrôle, ainsi que la question de leur appropriation. Cette problématique a été formulée de la manière suivante : ***au sein des universités publiques françaises marquées par le pluralisme, comment des acteurs s'approprient-ils les outils de contrôle ?*** Elle s'est déclinée en quatre questions de recherche.

Notre première question de recherche – **(Q1) Quels sont les mondes présents à l'université publique française et quels acteurs les représentent ?** – nous a permis d'identifier les différents mondes présents au sein de l'université et d'indiquer les principaux acteurs susceptibles de s'illustrer dans chacun de ces mondes. Chaque monde présent à l'université a été caractérisé au travers de principes, mettant en lumière des registres de valeurs ainsi que des intérêts propres à chaque monde.

Nos résultats ont souligné que les acteurs universitaires pouvaient mobiliser tour à tour une pluralité de mondes, suivant une « *situation* » et les enjeux impliqués dans celle-ci. Ainsi, aucun acteur universitaire n'a l'apanage d'un monde, de même qu'aucun monde ne peut se limiter à une seule catégorie d'acteurs. Les individus mobilisent et évoluent dans l'ensemble des mondes suivant différents critères. Nos résultats ont souligné que la prise de responsabilités supplémentaires et orientées vers le collectif, pouvait faire évoluer la mobilisation des mondes. Nous avons ainsi mis en lumière les articulations présentes entre les mondes, les processus de passage, de renforcement et/ou d'affaiblissement des mondes, suivant les missions et les responsabilités portées par les acteurs universitaires.

Notre seconde question de recherche – **(Q2) Quelle est l'influence des mondes sur l'appropriation des outils de contrôle ?** – a eu pour objectif d'identifier différents types d'appropriation des indicateurs, à partir des mondes observés au sein de l'université publique française et de leurs principes.

Nos résultats ont montré, que malgré un enracinement plus fort des indicateurs dans certains mondes (notamment marchand, industriel, civique et de l'opinion), l'ensemble des cités concèderait un intérêt à ces outils. Les indicateurs sembleraient permettre la défense – toutefois, d'une manière plus ou moins prononcée – de principes propres à chaque monde.

Notre troisième question de recherche – **(Q3) Quelles sont les tensions entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?** – nous a permis d'identifier les tensions entre les mondes autour des différents types d'appropriation des indicateurs.

Notre dernière et quatrième question de recherche – **(Q4) Quels sont les compromis entre les mondes autour des différents types d'appropriation des outils de contrôle ?** – a eu pour objectif de comprendre la manière dont différents types d'appropriation des indicateurs pouvaient également se révéler être des vecteurs de compromis entre les mondes présents à l'université.

L'ensemble de ces résultats nous a permis de contribuer de différentes manières à la littérature en sciences de gestion et du management. Nous rappelons les principaux apports théoriques de ce travail doctoral, ainsi que ceux méthodologiques et managériaux.

### 3. Les principaux apports de la recherche

En appliquant pour la première fois les *EG* à l'université publique française, notre travail de recherche offre plusieurs contributions théoriques à la littérature scientifique.

Nous contribuons à la littérature en contrôle de gestion ainsi qu'en management public, en étudiant les organisations publiques et plus particulièrement celle universitaire. Ce travail participe à l'analyse du pluralisme universitaire, en proposant une grille de caractérisation de ses acteurs, au travers de plusieurs mondes. En nous appuyant sur le cadre théorique des *EG*, nous illustrons une pluralité de sensibilités au travers d'une maille plus fine que ne l'ont fait les travaux existants (Boitier et Rivière, 2016). Nous contribuons également à la réflexion sur les relations entre les différents acteurs universitaires (notamment académiques et non-académiques), qui sont amenées à évoluer dans le nouveau mode de fonctionnement de l'université.

En offrant de l'espace à la matérialité et donc à l'appréhension des objets, la mobilisation des *EG* nous a également permis d'étudier la question de l'appropriation des outils de contrôle par les acteurs universitaires. De cette manière, ce travail doctoral participe à la littérature sur l'appropriation des outils de contrôle, et plus largement de gestion, notamment au travers du prisme de la légitimité. Les *EG* ont permis de mettre en lumière plusieurs types de légitimité dans l'appropriation des outils, chaque monde traduisant une légitimité et chaque légitimité conduisant à des types d'appropriation spécifiques. Nous avons ainsi pu mettre à jour différents types d'appropriation, traduisant une pluralité de sens attribués aux outils.

Forte d'un répertoire de types d'appropriation des outils de contrôle, notre entreprise de recherche s'est également complétée par l'analyse des tensions et des compromis pouvant se matérialiser autour des outils de contrôle et de leur appropriation. Nous montrons la manière dont les outils peuvent cristalliser des tensions, aussi bien qu'ils peuvent permettre la coexistence de rationalités plurielles. Ces résultats confirment le caractère ambivalent des outils de contrôle, et plus largement de gestion, souligné par la littérature (Annisette et Richardson, 2011).

Enfin, nous contribuons aux *EG* en appliquant à l'université publique française, la grille des mondes et en offrant à ce cadre théorique de nouvelles illustrations de tensions et compromis.

Sur le plan méthodologique, la réalisation d'un guide d'entretien constitue un des principaux apports de cette recherche. Ce guide peut être mobilisé pour de futures recherches portant sur un contexte pluraliste et/ou sur l'appropriation d'objets en contexte pluraliste. Nous contribuons également à la méthodologie de la recherche en sciences de gestion et du management, grâce à la réalisation d'une grille de caractérisation de l'université publique française au travers des mondes de Boltanski et Thévenot (1991). Cette grille de caractérisation du pluralisme universitaire pourrait également être mobilisée pour de futures recherches portant sur des établissements d'enseignement supérieur.

Ce travail doctoral comporte également des contributions managériales, parmi lesquelles, faciliter la compréhension des tensions qui peuvent apparaître autour des outils de contrôle, mais également encourager les compromis que ces outils sont en mesure de créer.

Cette recherche peut permettre aux utilisateurs d'outils de contrôle d'être mieux compris des concepteurs de ces outils, de même qu'il offre la possibilité à une diversité de sensibilités, d'être mieux prise en compte dans le déploiement de futurs outils. Ainsi, nous contribuons à la réflexion sur la mise en place d'outils de contrôle, en illustrant la manière dont une multiplicité de représentations et de valeurs peut exister au travers de ces outils.

Notre travail tend également à offrir des pistes de réflexion sur le pluralisme universitaire et à envisager des manières de réduire les tensions présentes, notamment par la recherche de compromis. Face aux enjeux actuels et à la transformation de l'université, cette recherche invite à se questionner sur la manière d'accompagner le changement, tout en considérant et satisfaisant une diversité de sensibilités.

Bien que notre terrain de recherche soit une université, nous offrons la possibilité à d'autres organisations (publiques ou privées) de pouvoir se saisir de ces résultats, afin de mieux appréhender un environnement marqué par le pluralisme. Nous pensons notamment à l'hôpital public français ou encore aux organisations artistiques.

Après avoir rappelé les principaux apports de ce travail, nous exposons les limites que celui-ci présente.

#### **4. Les limites de la recherche**

Chaque recherche présente des limites relatives aux choix effectués, mais également aux possibilités pratiques qui s'offrent au chercheur. Malgré le fait que notre travail de recherche apporte de nouveaux éclairages sur les points que nous venons d'exposer, il présente également un certain nombre de limites.

La première limite que nous associons à cette recherche est d'ordre méthodologique. Dans le cadre de cette étude, nous n'avons pas pu effectuer d'observations sur le terrain. Les possibilités pratiques qui se sont présentées, ainsi que l'ouverture qui nous a été faite du terrain, offraient principalement l'opportunité d'effectuer des entretiens individuels. Nous avons effectué 53 entretiens semi-directifs, en tenant compte de la diversité des acteurs présents au sein de l'établissement. Cependant, ce mode de recueil de données ne permet pas l'observation directe des comportements, ni des dynamiques entre les acteurs universitaires (éventuels jeux de pouvoir, présence de tensions, construction de compromis) et présente la contrainte majeure d'être soumis à ce que les individus ont fait le choix de nous dire ou non.

Bien que nous ayons triangulé les informations recueillies lors des entretiens avec des sources documentaires (données secondaires), des observations sur le terrain nous auraient permis d'effectuer



une triangulation plus prononcée de nos données et d'enrichir nos résultats. Des observations sur le terrain, par exemple lors de séances, nous auraient permis d'étudier directement les tensions et de pouvoir les confronter à celles rapportées par les répondants. Nous faisons le même constat pour l'analyse des compromis.

De même, la confidentialité requise pour ce travail, ne nous a pas autorisés à donner à voir le contexte spécifique à cette étude de cas (les particularités de l'université, sa présidence, ses projets, etc.), limitant de ce fait la contextualisation de nos résultats.

De manière générale, nous pouvons faire le constat d'un manque de données secondaires, soit par l'impossibilité d'effectuer des observations de terrain, soit par le caractère confidentiel de cette recherche (nous pensons également à certains documents « *sensibles* », tels que le dialogue de gestion, qui ne pouvaient pas nous être remis). De ce fait, notre capacité à trianguler les données de cette recherche, a été limitée.

Une seconde limite que nous identifions dans ce travail, est celle de ne pas avoir étudié l'appropriation de manière longitudinale. Les modalités pratiques de l'étude, ne nous ont pas permis d'observer l'appropriation des outils de contrôle dans le temps, comme une dynamique, ainsi que la littérature scientifique peut l'encourager (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006 et 2012). Nous nous sommes intéressés aux types d'appropriation des outils à un instant T, tout en étant conscients que l'appropriation relève d'un processus et peut être amenée à évoluer suivant le moment où est réalisée l'étude. L'appropriation peut être différente suivant que l'on se situe au début du processus (par exemple, lors de l'implémentation des outils) ou que l'on observe des outils mis en place depuis un certain temps.

Une troisième limite associée à ce travail, est la détermination de l'échantillon de répondants. Pour cette étude, nous avons fait le choix de ne pas interroger d'étudiants ou de personnels extérieurs à l'université (personnels vacataires, issus des entreprises, du ministère, du rectorat ou encore des collectivités territoriales). Toutefois, ces individus peuvent également être concernés par les outils de contrôle et les expériences qu'ils en font, pourraient contribuer à enrichir la compréhension de l'appropriation de ces outils en contexte pluraliste. De même, nous n'avons pas interrogé de concepteurs des outils de contrôle, tels que l'État, le ministère ou toute autre structure externe imposant à l'université l'utilisation de certains indicateurs. La mobilisation conjointe du point de vue du concepteur et de l'utilisateur de l'outil, ainsi que le préconise De Vaujany (2006), n'a pas été possible pour ce travail.

La quatrième limite que nous identifions, est la non-généralisation possible des résultats. Les observations réalisées dans cette étude, sont liées aux caractéristiques spécifiques de ce cas. Par ailleurs, la littérature scientifique souligne que les changements induits dans les organisations, et notamment dans les universités, ne seraient pas homogènes. La configuration interne des universités ou encore leur système de gouvernance et de prise de décision, agiraient de manière à différencier l'application de ces changements (Côme et Petitjean, 2023). Ainsi, avant de pouvoir effectuer des comparaisons avec d'autres cas présentant des caractéristiques similaires, il faudrait davantage

investiguer et contextualiser les résultats obtenus dans cette étude (également dans un souci de renforcement de la validité interne de la recherche).

Par ailleurs, dans l'étude des tensions et des compromis qui se créent entre les acteurs universitaires, nous n'avons pas pris en considération le sentiment d'appartenance ou l'identification à une structure. La capacité réflexive des acteurs, mise au centre de cette recherche, ne doit pas nous faire oublier les liens qui se créent entre les individus et l'organisation. Cet aspect a fait l'objet de recherches, notamment sur la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance (Thévenet, 2010) ou encore la culture organisationnelle (Schein, 1991) qui influencent le comportement des individus, également au travers de valeurs. Une des limites de notre travail est l'absence de prise en considération de cette influence et d'une éventuelle adhésion des acteurs aux valeurs de la structure, dans l'analyse de nos résultats (d'autant plus que le sentiment d'appartenance à l'université, a été évoqué par la présidente comme un sujet important et à développer).

Malgré les limites que nous venons d'exposer, notre étude offre plusieurs possibilités pour de futures recherches.

## **5. Les perspectives de la recherche**

La première perspective de recherche que nous envisageons, est la poursuite de cette étude par des observations sur le terrain (observation participante, ethnographique, etc.). Ce type de recueil de données ferait particulièrement sens dans l'étude de situations de conflits entre des acteurs aux valeurs plurielles. Dans ce travail, nous avons analysé les tensions au travers du discours des répondants, mais nous n'avons pas pu les observer directement. Assister à des situations de tension, pourrait compléter les dires des répondants, apporter des éclairages supplémentaires à nos résultats et permettre une triangulation des données plus prononcée. Cela s'avère également vrai dans l'analyse des compromis.

Une étude longitudinale constituerait une seconde perspective dans la poursuite de cette recherche. Ce type d'étude permettrait l'analyse de la dynamique du processus d'appropriation des outils de contrôle et de ses évolutions dans le temps. Nous pensons particulièrement aux différences qu'il est possible d'observer entre les phases d'adoption, d'implémentation ou encore d'utilisation de l'outil, jusqu'à l'apparition de premières routines (De Vaujany, 2006). Nous envisageons également les évolutions que les acteurs universitaires peuvent connaître dans leur appropriation des outils de contrôle, notamment lorsqu'ils sont amenés à prendre des responsabilités supplémentaires, davantage orientées vers le collectif, offrant ainsi une nouvelle vision de l'université. Nous pensons particulièrement à l'évolution de l'enseignant-chercheur qui devient élu et disposerait d'une vision plus globale en termes de possibilités et de contraintes. À ce sujet, nous considérons également comme une piste envisageable pour de futures recherches, la possibilité d'élargir l'échantillon de répondants aux étudiants et personnels extérieurs à l'université qui peuvent également être confrontés à l'utilisation d'outils de contrôle.

La troisième perspective de recherche que nous identifions, est l'étude de l'appropriation des outils de contrôle en contexte pluraliste, au travers de nouvelles études de cas. Nos résultats s'inscrivent dans un contexte particulier (élément invoqué dans les limites) et il serait intéressant de compléter cette recherche par des études portant sur d'autres universités publiques françaises présentant des caractéristiques similaires (taille, pluridisciplinarité, etc.). L'objectif serait de pouvoir comparer et enrichir nos résultats ainsi que de participer à leur validité externe. Nous rappelons toutefois que l'étude de cas que nous avons réalisée, mériterait d'être davantage creusée et contextualisée avant de pouvoir être comparée à d'autres cas (nos résultats peuvent être liés aux personnes, à l'équipe présidentielle en place, à la présence des collègiams, aux éventuelles pressions ou difficultés auxquelles l'université est soumise, etc.).

La quatrième perspective de recherche que nous envisageons pour ce travail, est de s'intéresser aux spécificités des disciplines. Le type d'appropriation des outils de contrôle pourrait être lié à des caractéristiques propres à certaines disciplines (montant des budgets à gérer, présence de contraintes financières, matérielles et/ou réglementaires plus ou moins fortes et qui influeraient sur l'appropriation des outils de contrôle, etc.). Nous pensons particulièrement aux différences entre les disciplines des sciences exactes et des sciences complexes.

Pour conclure les perspectives de la recherche, nous présentons d'autres pistes, qui ne rentrent pas directement dans notre projet de recherche, mais qui ont émergé de nos réflexions et pourraient également ouvrir la voie à de futurs travaux.

Premièrement, nos résultats ont montré que les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) ne sont pas si hermétiques ou cloisonnés que cela. Il existe des éléments de transversalité entre les mondes, ce qui nous a d'ailleurs quelquefois posé des questions dans l'association de principes à un monde en particulier. L'insertion professionnelle est un exemple d'élément commun à plusieurs mondes (industriel, marchand, civique et même domestique). Il n'y a pas toujours de scission claire entre chaque mission de l'université et les mondes pourraient faire l'objet de rapprochements plus prononcés, au-delà des seuls compromis. Une des perspectives de recherche envisageables, serait de ne pas étudier les mondes un à un, de manière isolée, mais de les mobiliser en fonction de ce qu'ils peuvent avoir en commun. De la même manière, l'analyse des tensions et des compromis pourrait se faire autour de plusieurs mondes et non autour de mondes pris deux à deux, comme cela est proposé dans l'ouvrage.

Deuxièmement, cette étude nous a posé des questions quant à l'adoption des outils de contrôle de manière générale. Dans une considération plus large de l'adoption de ces outils, se pose la question de ce que Schulman (1993) nomme le « *slack conceptuel* ». Ce « *décloisonnement cognitif* », qui laisserait l'espace nécessaire à l'imprévu et à la diversité, serait indispensable à la gestion de structures complexes (nous pensons aux organisations pluralistes) et permettrait d'en accroître la « *variété requise* » (Weick et Sutcliffe, 2001). Les outils de contrôle actuels, inscrits dans la logique du NMP, ne semblent pas laisser toute la place nécessaire à ce « *slack* ».

Parmi ces outils, les indicateurs, qui ont fait l'objet d'une attention particulière dans cette étude, semblent présenter, dès leur conception, un certain jalonnement de ce qui peut être jugé de valeur ou non (ces outils sont principalement issus du monde industriel). Du fait de cette orientation, nous pouvons légitimement supposer qu'ils ne permettent pas d'apprécier un panel de valeurs totalement ouvert. En effet, les outils influencent l'acteur en imposant une certaine « *pré-vision* » du monde (Martineau, 2012). De cette manière, ils obligent à observer et juger l'environnement avec une « *paire de lunettes* » prédéfinie.

Ainsi, ces outils ne suffiraient pas à refléter toute la diversité des missions de l'université, qui ne pourraient pas être appréhendées au travers des seuls outils de contrôle. Nous pensons particulièrement à la complexité et l'aspect incertain des activités de recherche, qui ne se laissent pas toujours réduire à ce qui est mesurable ou quantifiable. À ce sujet, nous considérons qu'il serait intéressant d'effectuer un rapprochement avec des organisations connaissant des caractéristiques similaires et identifions notamment les organisations artistiques (activités pas toujours modélisables ou formalisables, prévisions difficiles, degré d'incertitude élevé, etc.).

Des études dans ce type d'organisation, ont montré que les outils de contrôle, et plus largement de gestion, pouvaient constituer de puissants moteurs pour stimuler le processus de création et ne pas seulement représenter des « *freins* » à ce processus. Aubouin et al. (2012, p.210) notent que « *la mise en place d'outils formalisés de suivi, de pilotage, voire même d'évaluation de l'activité, semble avoir accompagné et favorisé le processus créatif.* ». Cette étude souligne la manière dont les acteurs culturels ont appris à composer avec les outils, à leur faire intégrer des éléments plus critiques et immatériels, afin de devenir des supports de discussions, de débats ou encore d'explorations nouvelles. Des solutions originales ont ainsi pu être développées, notamment lorsque des approches plus « *classiques* » des outils n'apportaient pas de solutions satisfaisantes (Benghozi, 2006). Les compromis trouvés seraient en mesure d'intéresser d'autres organisations confrontées aux mêmes problématiques, telles que les universités. Ces réflexions pourraient faire l'objet de futures recherches et prolonger l'analyse de l'appropriation des outils de contrôle en contexte pluraliste, mais également contribuer à faire évoluer ces outils.

La question du compromis a justement fait partie des éléments au cœur de notre étude. Si nous l'avons mobilisé au sens où les *EG* le conçoivent, d'autres auteurs se sont également intéressés à ce sujet. Pour clore ce travail doctoral, nous souhaitons rappeler les travaux d'une auteure américaine, pionnière en théorie des organisations et gestion des conflits : Mary Parker Follett (1868 – 1933). Cette auteure, travailleuse sociale et conseillère en management, très sollicitée de son vivant, est relativement tombée dans l'oubli à sa mort et ses recherches ont été « *redécouvertes* » il y a quelques décennies à peine. Ses travaux sur le conflit, la négociation et le compromis (*Creative Experience*, 1924), dans la mesure où ils entrent en écho avec le cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991), nous paraissent intéressants à rappeler et constituent une perspective de recherche intéressante.

Pour Follett, tous les individus sont égaux (comme dans les *EG* avec le principe de commune humanité), aucun individu n'est supérieur à un autre. Cependant, ils ne sont pas amenés à jouer le

même rôle au sein de la société, qui a besoin, pour fonctionner, de compétences différentes et complémentaires. Il serait donc erroné de penser, que lorsqu'un différend éclate entre deux individus, l'un ait raison et l'autre tort. Simplement, les intérêts, visions et objectifs mobilisés sont différents : « *chacun dispose d'informations que l'autre n'a pas et interprète à sa façon les informations qu'ils ont en commun. Les obstacles les plus difficiles à surmonter sont la méfiance, les arrière-pensées que chacun prête à l'autre, et les pièges du langage.* » (Mousli, 2005, p.29).

Pour parvenir à un accord entre des points de vue divergents, Follett invite tout d'abord à accepter sereinement l'existence du conflit. Selon l'auteure, le conflit serait l'expression même de la diversité et pour cette raison, Follett revendique le « *conflit-constructif comme mode de fonctionnement* » (Groutel, 2014, p.18). Ainsi, il faut renoncer à vouloir sacrifier les « *précieuses différences qui font la richesse d'une société* » et maintenir son point de vue (Mousli, 2005, pp.27-28). Cette acceptation sereine, voire éloge du conflit, rejoint les écrits de Boltanski et Thévenot (1991), qui postulent que l'absence de discordance dans un contexte pluraliste, relèverait d'une « *tromperie systématique, occultant une domination des uns sur les autres* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.58). Ainsi, la présence de désaccords est le signe d'une préservation de la diversité.

Selon Follett, il y aurait trois méthodes pour résoudre le conflit : la domination, le compromis et l'intégration. Dans la domination, le plus fort impose son point de vue. Il s'agit de la méthode la plus rapide pour venir à bout d'un conflit, mais c'est aussi la moins satisfaisante. Dans le compromis, qui ne représente pas non plus, d'après Follett, la voie optimale, les deux parties renoncent chacune à certains de leurs intérêts, dans le but de trouver un accord commun. Cette solution s'avérerait n'être que temporaire et le conflit pourrait resurgir de manière encore plus exacerbée. Ainsi, Follett privilégie la troisième voie, que représente l'intégration.

L'intégration nécessite un effort en termes de créativité<sup>60</sup>, alors que le compromis mobilise l'existant et ne crée rien. L'ambition de l'intégration est de « *sortir par le haut* » et qu'aucune des parties n'ait à renoncer à des valeurs précieuses (Mousli, 2005, p.31). Follett signifie toutefois que l'intégration est une « *approche de gens raisonnables, ayant des intérêts en commun et ne souhaitant pas que le conflit provoque entre eux une rupture grave et durable* » (Ibid., p.31). Suivant les enjeux, cette troisième voie ne serait pas toujours possible.

Les travaux de Follett portent également sur la question du pouvoir et de l'autorité. Si l'autorité découle de la fonction occupée, le pouvoir doit être commun et non une domination/soumission (différence entre pouvoir et autorité, autrement dit pouvoir « *avec* » plutôt que pouvoir « *sur* »). Follett défend les principes de participation, d'autonomie et de responsabilisation, essentiels au bon fonctionnement de l'organisation. D'après Follett, la responsabilisation serait le grand révélateur des possibilités de l'Homme, qui a ainsi l'opportunité de se réaliser (Groutel, 2014, p.15).

---

<sup>60</sup> Une dimension créative est également présente dans le processus d'appropriation (Alter, 2003 ; De Vaujany, 2006) laissant envisager l'appropriation comme une « *intégration* » entre l'outil et l'acteur, pour reprendre le terme de Follett.

Ainsi, les recherches de Follett nous apportent un éclairage supplémentaire sur la manière de considérer le conflit et invitent à considérer le pluralisme dans toute sa richesse. Ces travaux participent à enrichir l'approche de Boltanski et Thévenot (1991) sur le compromis, en le rendant plus créatif et donc potentiellement plus solide (le compromis présenterait des limites, puisque chaque acteur doit y abandonner une partie de ses intérêts. Il pourrait donc être remis en question). L'intégration, proposée par Follett, constitue une piste de recherche pertinente, pour de futurs travaux portant sur les organisations pluralistes.



## VII. Références bibliographiques

### A

**Abdallah, C.** (2007). Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue française de gestion*, 5(5), 61-76.

**Abernethy, M. A. & Chua, W. F.** (1996). A field study of control system « redesign »: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary accounting research*, 13(2), 569-606.

**Adcroft, A. & Willis, R.** (2005). The (un)intended outcome of public sector performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 18(5), 386-400.

**Aggeri, F. & Labatut, J.** (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.

**Aghion, P. & Cohen, E.** (2004). *Éducation et croissance*. Paris : La documentation française.

**Aghion, P.** (2018). Économie des institutions, de l'innovation et de la croissance. *L'annuaire du Collège de France*, (116), 519-520.

**Agulhon, C., Convert, T. B., Gugenheim, F. & Jakubowski, S.** (2012). *La professionnalisation. Pour une université « utile » ?* Paris : L'Harmattan.

**Agulhon, C.** (2013). Accréditation-habilitation dans l'enseignement supérieur : de la distinction à la sanction. *Carrefours de l'éducation*, 36(2), 131-148.

**Akrich, M., Callon M. & Latour B.** (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris : Presses des Mines.

**Alcouffe, S., Boitier, M., Rivière, A. & Villesèque-Dubus, F.** (2013). *Contrôle de gestion sur mesure : Industrie, grande distribution, banque, secteur public, culture*. Paris : Dunod.

**Alderson, P.** (2021). *Critical realism for health and illness research: A practical introduction*. Bristol University Press.

**Allard-Poesi, F.** (2003). Coder les données. Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative. Dans Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Caen : EMS, 245-290.

**Allard-Poesi, F.** (2011). Le codage n'est pas un « truc » méthodologique ou du codage comme « problématisation ». *Le Libellio d'Aegis*, 7(3), 3-8.

**Allard-Poesi, F. & Perret, V.** (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4<sup>ème</sup> éd.). Paris : Dunod, 14-46.

**Allard-Poesi, F. & Maréchal, G.** (2014). Chapitre 2. Construction de l'objet de la recherche. Dans Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4<sup>ème</sup> éd.). Paris : Dunod, 47-75.

**Alter N.** (2003). *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France.

**Amans, P., Mazars-Chapelon, A. & Villesèque-Dubus, F.** (2020). Le portefeuille d'outils de gestion porteur de compromis dans les organisations à la croisée des mondes : le cas des Scènes nationales. *Comptabilité Contrôle Audit*, 26(1), 21-77.

**Amar, A. & Berthier, L.** (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et management public*, 5, 1-14.



**Andonova, Y.** (2004). Parcours réflexif de la problématique des usages : une tentative de synthèse. Communication et organisation. *Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (25).

**Annisette, M. & Richardson, A. J.** (2011). Justification and accounting: applying sociology of worth to accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(2), 229-249.

**Annisette, M., Vesty, G. & Amslem, T.** (2017). Accounting values, controversies, and compromises in tests of worth. Dans Cloutier, C., Gond, J. P., & Leca, B. (2017). *Justification, evaluation and critique in the study of organizations: Contributions from French pragmatist sociology*. Emerald Publishing Limited, 209-239.

**Anthony, R. N.** (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

**Archer, M. & Vandenberghe, F.** (2019). *Le réalisme critique. Une nouvelle ontologie pour la sociologie*. Lormont : Bord de l'eau (Le).

**Arman, R., Liff, R. & Wikström, E.** (2014). The hierarchization of competing logics in psychiatric care in Sweden. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 282-291.

**Aubouin, N., Coblenche, E. & Kletz, F.** (2012). Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création. *Management & Avenir*, 54(4), 191-214.

**Augé, B., Naro, G. & Vernhet, A.** (2010). Le contrôle de gestion au service du gouvernement de l'université : propos d'étape sur la conception d'un balanced scorecard au sein d'une université française. *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur* (pp. CD-ROM).

**Aust, J., Mazoyer, H. & Musselin, C.** (2018). Se mettre à l'IDEX ou être mis à l'index : Conformations, appropriations et résistances aux instruments d'action publique dans trois sites d'enseignement supérieur. *Gouvernement et action publique*, 7(4), 9-37.

**Avenier, M. J. & Thomas, C.** (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27.

**Avenier, M. J. & Gavard-Perret, M. L.** (2018). Chapitre 1. Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3<sup>ème</sup> éd.). Montreuil : Pearson France (1<sup>ère</sup> éd. 2008), 5-52.

**Ayache, M. & Dumez, H.** (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 33-46.

**Ayerbe, C. & Missonier, A.** (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.

**Azaghough-EI Fardi, W.** (2021). Les logiques institutionnelles au sein d'une université française à travers la représentation du concept de capital humain dans un contexte post-fusion. *@GRH*, 39(2), 111-132.

## **B**

**Bacache-Beauvallet, M.** (2010). Concurrence et performance dans la recherche : l'effet des indicateurs. *Géoéconomie*, 53(2), 45-54.

**Baldrige, J. V.** (1971). *Power and Conflict in University: research in the sociology of complex organizations*. New York : John Wiley.

- Barats, C.** (2011). La dénomination comme trace du passé et enjeu. L'exemple des universités parisiennes. *Mots. Les langages du politique*, 96(2), 65-80.
- Barats, C. & Née, É.** (2020). Structurer, encadrer et lisser l'évaluation : les écrits de l'AERES/HCERES. *Communication & langages*, 203(1), 5-25.
- Bardin, L.** (2013). Chapitre 1. Organisation de l'analyse. Dans Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France, 25-133.
- Barrier, J. & Mignot-Gérard, S.** (2013). Chapitre 6. Leadership et changement dans une organisation pluraliste : le cas des transformations au sein d'une université. Dans Vandangeon-Derumez, I. & Autissier, D. (2013). *Le changement organisationnel : 10 études de cas commentées*. Paris : Eyrolles, 121-140.
- Barthe, Y., de Blic, D., Heurtin, J., Lagneau, É., Lemieux, C., Linhardt, D. & Trom, D.** (2013). Sociologie pragmatique : mode d'emploi. *Politix*, 103(3), 175-204.
- Bartoli, A., Keramidas, O., Larat, F. & Mazouz, B.** (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, 140(4), 629-639.
- Bartoli, A. & Trébucq, S.** (2022). Enjeux des transformations organisationnelles et stratégiques : cas d'universités et d'hôpitaux. *Gestion et management public*, 10(1), 6-9.
- Baumard, P. & Ibert, J.** (2014). Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ? Dans Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4ème éd.). Paris : Dunod, 105-128.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J.** (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4ème éd.). Paris : Dunod, 261-296.
- Becker, H. S.** (1998). The epistemology of qualitative research. Dans Jessor, R., Colby, A. & Schweder, R. (1998). *Essays on ethnography and human development*. Chicago: University of Chicago Press, 122-141.
- Becquet, V. & Musselin, C.** (2004). Variations autour du travail des universitaires. Convention MENRT. *ACI « Travail », rapport CSO*, Paris.
- Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A. & Maumon, N.** (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Management & Avenir*, 4(4), 83-106.
- Bedford, D. S. & Malmi, T.** (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26.
- Bedford, D. S.** (2020). Conceptual and empirical issues in understanding management control combinations. *Accounting, Organizations and Society*, 86.
- Belloubet-Frier, N.** (2005). Les implications du processus de Bologne dans le paysage universitaire français. *Revue française d'administration publique*, 114(2), 241-252.
- Benghozi, P.** (2006). La gestion de projet dans le secteur culturel. *Hermès, La Revue*, 44(1), 71-77.
- Benoit, B. & Chatelain-Ponroy, S.** (2019). Le dialogue, élément central du contrôle capacitant. Le cas d'une organisation publique en réseau. *Gestion et management public*, 73(1), 71-96.
- Berroir, S., Cattan, N. & Saint-Julien, T.** (2009). Les masters en réseau : vers de nouvelles territorialités de l'enseignement supérieur en France. *L'Espace géographique*, 38(1), 43-58.
- Berry, M.** (1983). *Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris : Centre de recherche en gestion de l'école Polytechnique.

- Bessire, D.** (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5(2), 127-150.
- Bessire, D., Fabre, P.** (2011). Enjeux et limites du pilotage par les indicateurs en management public, l'exemple de la recherche en sciences de gestion. *Comptabilités, économie et société* (pp. cd-rom).
- Bessire, D., Brillet, F., Grimand, A. & Méric, J.** (2012). Introduction : de l'adoption à l'appropriation : une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisation. *Management & Avenir*, 2012(54), 53-60.
- Bezes, P.** (2009). Les rationalités politiques dans la réforme de l'État : le cas de la Ve République. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 5(56-4bis), 54-74.
- Bezes, P., Demazière, D., Bianic, T. L., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., Pierru, F. & Evetts, J.** (2011). New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du travail*, 53(3), 293-348.
- Bhaskar, R.** (1978). On the possibility of social scientific knowledge and the limits of naturalism. *Journal for the Theory of social Behaviour*, 8(1), 1-28.
- Bhaskar, R.** (2008). *Dialectic: The pulse of freedom*. London: Routledge.
- Biondi, Y., Chatelain-Ponroy, S. & Sponem, S.** (2008). De la quantification comptable et financière dans le secteur public : promesses et usages de la gestion par les résultats. *Politiques et Management Public*, 26(3), 113-125.
- Bioy, A., Castillo, M. C. & Koenig, M.** (2021). *Les méthodes qualitatives en psychologie clinique et psychopathologie*. Paris : Dunod.
- Bisbe, J. & Otley, D.** (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), 709-737.
- Boitier, M., Chatelain-Ponroy, S., Rivière, A., Mignot-Gérard, S., Musselin, C. & Sponem, S.** (2015). Le Nouveau Management Public dans les universités françaises, un puzzle doctrinal encore mal articulé en pratiques ? *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible* (pp. cd-rom).
- Boitier, M. & Rivière, A.** (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l'université. *Comptabilité Contrôle Audit*, 22(3), 47-79.
- Bollecker, M.** (2007). La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(1), 87-106.
- Bollecker, M.** (2013). Pourquoi le contrôle de gestion à l'université est-il un échec ? *Politiques et Management Public*, 30(2), 221-239.
- Bollecker, M.** (2016). L'adoption de la comptabilité de gestion à l'université : la présence de clivages internes dans un contexte de demandes institutionnelles contradictoires. *Comptabilité Contrôle Audit*, 22(2), 109-138.
- Bollecker, M.** (2021). La réforme de l'université en France et son impact sur le management des établissements : une transformation en accordéon. *Revue française d'administration publique*, 179(3), 715-733.
- Bollecker, M. & Caron, M. A.** (2021). Appropriation contrastée de la transparence à l'université. Une étude comparée entre la France et le Québec. *Politiques & management public*, 38(4), 373-396.
- Bollecker, M. & Renaud, A.** (2023). *Repenser le management des organisations publiques sous le prisme du contrôle de gestion*. Paris : Vuibert.

- Boltanski, L. & Thévenot, L.** (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, L. & Chiapello, È.** (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Bonneuil, C. & Joly, P. B.** (2013). *Sciences, techniques et société*. Paris : La Découverte.
- Bories-Azeau, I., Fort, F., Noguera, F. & Peyroux, C.** (2019). Les nouveaux défis des universités dans l'écosystème entrepreneurial. *Gestion et management public*, 7(4), 11-26.
- Boschma, R.** (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional studies*, 39(1), 61-74.
- Bouckaert, G.** (2006). Moderniser l'État : Quelle est la route à suivre ? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 72(3), 349-354.
- Bouquet, B.** (2014). La complexité de la légitimité. *Vie sociale*, 8(4), 13-23.
- Bouquin, H.** (1994). *Les fondements du contrôle de gestion*. Paris : Presses universitaires de France.
- Bouquin, H.** (2010). *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance* (9<sup>ème</sup> éd.). Paris : Presses universitaires de France (1<sup>ère</sup> éd. 1984).
- Bourne, M., Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K. & Andersen, B.** (2014). Emerging issues in performance measurement. *Management Accounting Research*, 2(25), 117-118.
- Bourricaud, J. & Boudon, R.** (1981). *Institution, Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Boussard, V.** (2001). Quand les règles s'incarnent L'exemple des indicateurs prégnants. *Sociologie du travail*, 43(4), 533-551.
- Boussard, V. & Maugeri, S.** (2003). *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*. Paris : L'Harmattan.
- Boyne, G. A., Meier, K., O'Toole & Walker, R.** (2006). *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*. Cambridge University Press.
- Broadbent, J.** (2011). Discourses of control, managing the boundaries. *The British Accounting Review*, 43(4), 264-277.
- Brodaty, T. & Jacotin, G.** (2016). Peut-on comparer les performances des universités : Application à la satisfaction des étudiants franciliens. *Revue économique*, 67(2), 315-336.
- Bruno, I.** (2008). La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 55-4bis (5), 28-45.
- Brusadelli, N. & Lebaron, F.** (2012). Les indicateurs de « performance » universitaire : Outils statistiques de la privatisation de l'excellence. *Savoir/Agir*, 4(22), 97-104.
- Buisson, M. L.** (2006). Diffusion et appropriation des outils de gestion : l'apport de la théorie néo-institutionnelle. Dans Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Presses Universitaires de Saint-Etienne, 157-173.
- Buisson, M. L.** (2008). Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives. *Humanisme et entreprise*, 289(4), 29-57.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J. & Nahapiet, J.** (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, organizations and society*, 5(1), 5-27.

**Burlaud, A.** (2000). À la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux. Dans Fabbe-Costes, N. Colin, J. & Paché, G. (2000). *Faire de la recherche en logistique et distribution ?* Paris : Vuibert-Fnege, 261-272.

**Burlaud, A.** (2007). L'enseignement de la gestion à l'université face à la concurrence internationale. *Revue française de gestion*, 178-179(9-10), 135-156.

**Burns, J. & Scapens, R. W.** (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.

## C

**Calviac, S.** (2019). Le financement des universités : évolutions et enjeux. *Revue française d'administration publique*, 169(1), 51-68.

**Cambon, L.** (2006). Désirabilité sociale et utilité sociale, deux dimensions de la valeur communiquée par les adjectifs de personnalité. *Revue internationale de psychologie sociale*, 19(3-4), 125-151.

**Camp, R.** (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

**Caron, M. A. & Boisvert, H.** (2015). Contrôle de gestion et gouvernance de l'université : la comptabilité comme ressource discursive de la performance. *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible* (pp. cd-rom).

**Carvalho, S.** (2019). L'éthique de la recherche entre réglementation et réflexivité. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 13(2), 299-326.

**Catellin, S.** (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès*, 39(2), 179-185.

**Cefai, D.** (1998). *Phénoménologie et sciences sociales : Alfred Schutz, naissance d'une anthropologie philosophique*. Genève : Librairie Droz.

**Chabanet, D. & Cinalli, M.** (2021). Introduction. Les usages de la culture en sciences sociales : un champ d'analyse fécond pour les sciences de gestion en vue d'une meilleure compréhension des dynamiques entrepreneuriales ? *Question(s) de management*, 31(1), 45-53.

**Chahrazed, A.** (2007). Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue française de gestion*, 174(5), 61-76.

**Champeil-Desplats, V.** (2020). Et si l'exigence de qualification nationale pour accéder aux corps des enseignants-chercheurs était un principe fondamental reconnu par les lois de la République ? *La Revue des droits de l'homme*.

**Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A. C.** (2015). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 41(253), 213-229.

**Charle, C.** (2007). *Histoire des universités*. Paris : Presses Universitaires de France.

**Charreaux, G.** (2004). *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*. Working papers CREGO 1040101, Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

**Charreire Petit, S.** (2003). *L'étude empirique longitudinale*. Onnaing : e-thèque.

**Chatelain-Ponroy, S.** (2010). Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg. *Politiques et Management Public*, 27(3), 73-103.

**Chatelain-Ponroy, S. & Sponem, S.** (2011). Le contrôle de gestion comme savoir légitime. Étude sur la fabrique d'un mythe rationnel. Dans Hoarau, C., Malo, J. L. & Simon, C. (2011). *Comptabilité, contrôle et société. Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud*. Vanves : Foucher, 191-202.

**Chatelain-Ponroy, S., Mignot-Gérard, S., Musselin, C. & Sponem, S.** (2013). De l'opposition « politiques/administratifs » au clivage « centre/périphérie » : les divergences de perception des outils de mesure dans les universités. *Politiques et Management Public*, 30(4), 495-518.

**Chatelin, C. & El Kaddouri, H.** (2017). La mise en place de l'audit légal dans les universités : Quelle(s) légitimité(s) ? *Gestion et management public*, 6(4), 37-66.

**Chenhall, R. H., Hall, M. & Smith, D.** (2013). Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 268-287.

**Chenhall, R. H., Hall, M. & Smith, D.** (2017). The expressive role of performance measurement systems: A field study of a mental health development project. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 60-75.

**Chiapello, È.** (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2(2), 51-74.

**Chiapello, È. & Gilbert, P.** (2013). *Sociologie des outils de gestion : Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris : La Découverte.

**Christensen, T. & Lægreid, P.** (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066.

**Clark, B. R.** (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Los Angeles: University of California Press.

**Clark, B. R.** (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. New York: Pergamon.

**Coenen-Huther, J.** (2003). Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique. *Revue française de sociologie*, 44(3), 531-547.

**Cohen, M. D. & March, J. G.** (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president*. New York: McGraw-Hill.

**Cohen, E.** (2012). Stratégie de Lisbonne : l'avenir d'un échec. *Regards croisés sur l'économie*, 11(1), 128-138.

**Collard, D.** (2021). Comment sortir du New Public Management ? *Raison présente*, 218(2), 79-87.

**Côme, T. & Petitjean, J. L.** (2023). Chapitre 2. La mise en œuvre du contrôle de gestion dans les universités : de l'importation anarchique au déploiement stratégique. Dans Bollecker, M. & Renaud, A. (2023). *Repenser le management des organisations publiques sous le prisme du contrôle de gestion*. Paris : Vuibert, 43-60.

**Côme, T. & Rouet, G.** (2016). Comment évaluer les universitaires ? Efficacité et performance des structures et dispositifs. *Gestion et management public*, 5(3), 61-85.

**Cooper, D. J. & Hopper, T.** (2006). Critical theorising in management accounting research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 207-245.

**Coron, C.** (2020). *La boîte à outils de l'analyse de données*. Paris : Dunod.

**Coutel, C.** (2020). La crise de l'université française : une nécessaire réinstitution. *Humanisme*, 329(4), 85-90.

**Coutellec, L.** (2019). Penser l'indissociabilité de l'éthique de la recherche, de l'intégrité scientifique et de la responsabilité sociale des sciences : Clarification conceptuelle, propositions épistémologiques. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 13(2), 381-398.

**Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W. & Michelman, J. E.** (1993). An institutional theory perspective on the DRG framework, case-mix accounting systems and health-care organizations. *Accounting, Organizations and society*, 18(1), 65-80.

**Crane D.** (1970). *Invisible Colleges: Diffusion of Knowledge in Scientific Communities*. Chicago: The University of Chicago Press.

**Crémieux-Brilhac, J. L.** (2012). Le mouvement pour l'expansion de la recherche et la Ve République. Dans Crémieux-Brilhac, J. L. (2012). *La politique scientifique de Pierre Mendès France : Une ambition républicaine*. Paris : Armand Colin, 51-66.

**Créplet, F., Kern, F. & Schaeffer, V.** (2007). Approche cognitive des collaborations universités-entreprises. *Revue française de gestion*, 4(173), 47-68.

**Cret, B.** (2007). Stratégies d'établissement, stratégies d'accréditation. *Revue française de gestion*, 178-179(9), 233-250.

**Crozier, M. & Friedberg, E.** (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Editions du Seuil.

**Cubberley, E. P.** (1948). *The History of Education*. Cambridge, Massachusetts: Houghton Mifflin Company, Riverside Press.

**Curbatov, O., Mahassine, M. & Gay, M.** (2017). *Regards dynamiques et critiques de la gouvernance des universités*. IAUPL, sous le haut patronage de la CNFU (UNESCO)

**Cytermann, J. R. & Aimé, P.** (2019). La loi « libertés et responsabilités des universités » : origines, apports et bilan de la mise en œuvre. *Revue française d'administration publique*, 169(1), 21-36.

**Czarniawska, B.** (2005). De la polyphonie dans l'analyse des organisations. *Revue française de gestion*, 159(6), 359-371.

## **D**

**Dagognet, F.** (1989). *Éloge de l'objet : pour une philosophie de la marchandise*. Paris : Vrin.

**Dahan, A. & Mangematin, V.** (2010). Recherche, ou temps perdu ? Vers une intégration des tâches administratives au métier d'enseignant-chercheur. *Gérer et comprendre*, 102(4), 14-24.

**Dambrin, C., Lambert, C. & Sponem, S.** (2007). Control and change – Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*, 18(2), 172-208.

**Daudigeos, T. & Valiorgue, B.** (2018). On objects and material devices in the organisational responses to institutional pluralism: insights from economies of worth. *Management international*, 22(3), 121-128.

**David, A.** (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue française de gestion*, (120), 44-59.

**David, A., Hachuel, A., Laufer, R.** (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris : Vuibert.

**Debackere, K. & Rappa, M. A.** (1995). Scientists at major and minor universities: Mobility along the prestige continuum. *Research policy*, 24(1), 137-150.

- Debenedetti, A. & Philippe, D.** (2011). Stratégie de communication environnementale et construction de légitimité : le cas de PSA Peugeot Citroën. *Décisions Marketing*, (61), 67-71.
- Deetz, S.** (1996). Crossroads – Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization science*, 7(2), 191-207.
- Dekli, Z.** (2021). La construction de la légitimité d'un dispositif de gestion à travers son processus d'appropriation : Le cas d'un observatoire des métiers dans un organisme public de recherche. *Management et prospective*, 38(1), 117-142.
- Demazière, D. & Gadéa, C.** (2009). *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*. Paris : La Découverte.
- Demeestère, R.** (2005). Pour une vue pragmatique de la comptabilité. *Revue française de gestion*, 157(4), 103-114.
- Demeestère, R. & Orange, G.** (2008). Gestion publique : qu'est-ce qui a changé depuis 25 ans ? *Politiques et Management Public*, 26(3), 127-147.
- Denis, J. L., Lamothe, L. & Langley, A.** (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Denis J.-L., Langley A., Rouleau L.** (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215.
- Denman, B.** (2005). Comment définir l'université du XXI<sup>ème</sup> siècle ? *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2(17), 9-28.
- Desouches, O.** (2014). La culture : un bilan sociologique. *Idées économiques et sociales*, 175(1), 53-60.
- Detchessahar, M. & Journé, B.** (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 5(174), 77-92.
- De Vaujany, F. X.** (2005). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Colombelles : Éditions EMS, coll. Questions de société.
- De Vaujany, F. X. & Grimand, A.** (2005). Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion. Dans De Vaujany, F. X. (2005). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Colombelles : Éditions EMS, coll. Questions de société, 223-234.
- De Vaujany F. X.** (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 3(9), 109-126.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W.** (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Djelic, M. L.** (2004). L'arrivée du management en France : un retour historique sur les liens entre managérialisme et État. *Politiques et Management Public*, 22(2), 1-17.
- Dobbins, M.** (2017). Une européanisation convergente ou divergente ? Analyse des réformes de la gouvernance de l'enseignement supérieur en France et en Italie. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 83(1), 181-203.
- Drapeau, M.** (2004). Réflexion épistémologique sur la recherche qualitative et la psychanalyse : refaire une place au rêve et à l'imaginaire. *Le Coq-héron*, 177(2), 124-129.
- Drevet, B. & Rocher, S.** (2010). « Lost in translation », étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(1), 83-100.



**Dreveton, B., Lande, É. & Portal, M.** (2012). Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué. *Management & Avenir*, 54(4), 126-144.

**Dreveton, B.** (2017). Les outils du contrôle de gestion : des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 23(3), 9-28.

**Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C.** (2014). Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche. Dans Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4<sup>ème</sup> éd.). Paris : Dunod, 297-331.

**Dubet, F.** (2016). Égalité des chances scolaires : le paradoxe français. *Après-demain*, 38(2), 14-16.

**Duchesne, S.** (2000). Pratique de l'entretien dit « non-directif » Dans Bachir, M. (2000). *Les méthodes au concret. Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique*. Paris : Presses Universitaires de France, 9-30.

**Dumez, H.** (2010). La description : point aveugle de la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 6(2), 28-43.

**Dumez, H.** (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, 7(4), 47-58.

**Dumez, H.** (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2), 29-42.

**Dumez, H.** (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris : Vuibert

**Dumont, G. F.** (2018). L'enseignement supérieur en France. *Les Analyses de Population & Avenir*, 1(11), 1-15.

**Dunne, S., Harney, S. & Parker, M.** (2008). Speaking out: The responsibilities of management intellectuals: A survey. *Organization*, 15(2), 271-282.

**Dupont, Y.** (2014). *L'Université en miettes. Servitude volontaire, lutte des places et sorcellerie*. Paris : L'Échappée.

**Duru-Bellat, M. & Kieffer, A.** (2008). Du baccalauréat à l'enseignement supérieur en France : déplacement et recomposition des inégalités. *Population*, 63(1), 123-157.

**Dyer Jr., W. G. & Wilkins, A. L.** (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.

## **E**

**Eggrickx, A.** (2012). Réflexion critique sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme : le cas de la LOLF. *Management & Avenir*, 54(4), 61-82.

**Eisenhardt, K. M.** (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

**Éloire, F.** (2010). Le classement de Shanghai. Histoire, analyse et critique. *L'Homme & la Société*, 4(178), 17-38.

**Elster, J.** (1989). *The Cement of Society: A Study of Social Order*. Cambridge: Cambridge University Press.

**Enders J.** (2001). *Academic Staff in Europe: Changing Contexts and Conditions*. Westport: Greenwood Press.

**Engwall, L.** (2007). Les universités entre l'État et le marché : évolution des modes de gouvernance universitaire en Suède et ailleurs. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 19(3), 97-117.

**Esfeld, M.** (2006). *Philosophie des sciences : une introduction*. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

**Essid, M. & Berland, N.** (2010). Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises : l'usine à gaz responsable. *31ème Congrès de l'Association francophone de comptabilité*.

**Etzkowitz, H.** (2002). *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*. New York : Routledge.

**Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Market.** (2009). *Fondements et méthodes des recherches en marketing*. Paris : Dunod (1<sup>ère</sup> éd. 2000).

**Eyraud, C.** (2019). L'université française : mort sur ordonnance ? *Droit et société*, 105(2), 361-379.

**Eyraud, C., El Miri, M. & Perez, P.** (2020). Les enjeux de quantification dans la LOLF. Le cas de l'enseignement supérieur. *Revue française de socio-économie*, (hors-série), 219-240.

**Ezzamel, M., Robson, K. & Stapleton, P.** (2012). The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field. *Accounting, organizations and society*, 37(5), 281-303.

## **F**

**Fabre, P.** (2013). Le « doyen contrôleur des coûts » : outils de gestion et allocation des ressources dans la gouvernance des universités. *Comptabilité Contrôle Audit*, 19(3), 59-85.

**Ferreira, A. & Otley, D.** (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.

**Filloi, C.** (2004). Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée. *Revue française de gestion*, 149(2), 33-49.

**Fimreite, A. L. & Læg Reid, P.** (2005). *Specialization and coordination: Implications for integration and autonomy in a multi-level system*. Bergen: Stein Rokkan Centre for Social Studies.

**Finance, J.** (2015). La problématique de l'autonomie des universités. *Administration & Éducation*, 147(3), 61-70.

**Follett, M. P.** (1924). *Creative Experience*. New York : Longmans, Green and Co.

**Forest, F.** (2012). *Les universités en France : fonctionnement et enjeux*. Presses universitaires de Rouen et du Havre.

**Freitag, M.** (2002). *L'université aujourd'hui : Les enjeux du maintien de sa mission institutionnelle d'orientation de la société. Main basse sur l'éducation*. Montréal, Québec : Éditions Nota bene.

**Freitag, M.** (2009). Grandeur de l'Institution : Les finalités de l'Université comme institution. *Revue du MAUSS*, 33, 327-342.

## **G**

**Galindo, G.** (2017). À la recherche d'un idéal-type pour caractériser la GRH de la start-up high-tech. *Revue de gestion des ressources humaines*, 1(103), 55-70.

**Garreau, L., & Mouricou, P.** (2012). Sens, objets et stratégie en pratiques dans un projet immobilier. *Revue française de gestion*, 223(4), 137-152.

**Gary-Bobo, R. & Trannoy, A.** (2005). Faut-il augmenter les droits d'inscription à l'université ? *Revue française d'économie*, 19(3), 189-237.

**Gary-Bobo, R.** (2017). La folie des fusions dans l'Université française. *Commentaire*, 159(3), 607-616.

**Gavard-Perret, M. L., Helme-Guizon, A. & Blanc-Provent, S.** (2018). Chapitre 7. Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. Dans Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3ème éd.). Montreuil : Pearson France (1ère éd. 2008), 241-274.

**Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A.** (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3ème éd.). Montreuil : Pearson France (1ère éd. 2008).

**Gayraud, L., Simon-Zarca, G. & Soldano, C.** (2011). Université : les défis de la professionnalisation. *NEF*, (46), 1-36.

**Georgescu, I. & Naro, G.** (2012). Pressions budgétaires à l'hôpital : une étude qualitative du concept de « RAPM » auprès de praticiens hospitaliers. *Comptabilité Contrôle Audit*, 18(3), 67-95.

**Ghiglione, R. & Matalon, B.** (1998). *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*. Paris : Armand Colin.

**Giauque, D. & Emery, Y.** (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. Paris : L'Harmattan.

**Gibert, P.** (1995). La difficile émergence du contrôle de gestion territorial. *Politiques et Management Public*, 13(3), 203-224.

**Gilbert, P.** (1998). *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?* Paris : Economica

**Gillet, M. & Gillet, P.** (2013). Les outils du système d'information, facteur clé de succès ou d'échec dans l'évolution des organisations : le cas des universités. *Gestion et management public*, 2(1), 55-77.

**Gingras, Y.** (2008). La Fièvre de l'évaluation de la recherche du mauvais usage de faux indicateurs. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 100(1), 41-44.

**Giordano, Y. & Jolibert, A.** (2018). Chapitre 2. Spécifier l'objet de la recherche. Dans Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3ème éd.). Montreuil : Pearson France (1ère éd. 2008), 53-84.

**Girin, J.** (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Communication à la journée d'étude « la recherche-action en action et en question », AFCET, collège de systémique, École centrale de Paris.

**Gombault, A.** (2005). La méthode des cas. Dans Roussel, P. & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Louvain-La-Neuve : De Boeck, 31-64.

**Gomez, M. L., Waelli, M., Zicari, A., Bonnefond, J. Y., Lorino, P., Sicotte, C., Minvielle, E., Eryuruk, U. & Leclercq, P.** (2012). L'usage des indicateurs de performance sur la qualité-sécurité des soins : le cas de l'indicateur de tenue du dossier anesthésique. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 30(7-8), 455-467.

**Gong, Z., Vesty, G., & Subramaniam, N.** (2022). Risk as opportunity in schools : An economies of worth perspective. *Public Money & Management*, 42(6), 371-378.

**Goodman, P.** (1962). *The Community of Scholars*. New York : Random House.

**Goodrick, E. & Reay, T.** (2011). Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3), 372-416.

- Gouldner, A. W.** (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. *Administrative science quarterly*, 2(3), 281-306.
- Goy, H.** (2015). Politique contractuelle et stratégies universitaires : le rendez-vous manqué ? *Gestion et management public*, 3(4), 65-82.
- Grabner, I., & Moers, F.** (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), 407-419.
- Grattarola, A.** (2021). *Moral responses to uncertainty: The economies of worth towards a reconceptualization of decision making and management*. University of London.
- Grawitz, M.** (1993). *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin-Andersson, K.** (2008) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. & Lounsbury, M.** (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
- Grimand, A.** (2006). *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Presses Universitaires de Saint-Etienne.
- Grimand, A.** (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, 54(4), 237-257.
- Grimand, A.** (2016). La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1), 173-196.
- Grossetti, M. & Milard, B.** (2011). La concentration spatiale des activités scientifiques en question. *Communication pour le troisième colloque international du RESUP, L'enseignement supérieur et la recherche en réformes*, 1-14.
- Groutel, E.** (2014). Mary Parker Follett : La facette méconnue du management jardiné. *Revue française de gestion*, 239(2), 13-29.
- Grunow, D.** (1995). The research design in organization studies. *Organization science*, 6(1), 93-103.
- Guibert, N. & Dupuy, Y.** (1997). La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(1), 39-52.
- Guilhot, B.** (2000). Le contrôle de gestion dans l'université française. *Politiques et Management Public*, 18(3), 99-120.

## H

- Halimi, S.** (2006). *Le grand bond en arrière*. Paris : Fayard.
- Harari-Kermadec, H., Sargeac, M. & Noûs, C.** (2020). Université : la fin d'un système ? *Revue française de pédagogie*, 207(2), 79-86.
- Harloe, M. & Perry, B.** (2005). Repenser l'université sans la vider de son sens : engagements externes et transformations internes de l'université dans l'économie du savoir. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2(17), 31-45.

**Harman, G., & Harman, K.** (2004). Governments and universities as the main drivers of enhanced Australian university research commercialisation capability. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(2), 153-169.

**Harroche, A.** (2019). Les petites mains de l'excellence. Place et rôle des chargées de projet dans la mise en œuvre d'une Initiative d'excellence. *Revue française d'administration publique*, 169(1), 151-167

**Hatchuel, A. & Weil, B.** (1992). *L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts*. Paris : Economica.

**Hédoin, C.** (2010). Le réalisme critique de Tony Lawson : apports et limites dans une perspective institutionnaliste. *Cahiers d'économie politique*, 58(1), 103-131.

**Herreros, G.** (2008). *Au-delà de la sociologie des organisations*. Éditions Erès.

**Hibou, B.** (2012). *La Bureaucratiation du monde à l'ère néolibérale*. Paris : La Découverte.

**Hood, C.** (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.

**Hopwood, A. G.** (1974). *Accounting and human behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

**Huault, I. & Rainelli-Weiss, H.** (2011). A market for weather risk? Conflicting metrics, attempts at compromise, and limits to commensuration. *Organization studies*, 32(10), 1395-1419.

**Hudson, L. A. & Ozanne, J. L.** (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*, 14(4), 508-521.

## **I/J**

**Jerman, L., Alcouffe, S. & Oriot, F.** (2020). « On n'est pas des magiciens » : Le contrôleur, facilitateur de compromis dans le processus de commensuration. *Comptabilité Contrôle Audit*, 26(3), 67-110.

**Juban, J. Y. & Bartoli, A.** (2013). Le management des personnels administratifs et techniques à l'université : le défi d'une sortie de l'ombre. *Colloque de l'Association francophone de gestion des ressources humaines – AGRH*.

**Juhem, P.** (1994). Un nouveau paradigme sociologique ? À propos du modèle des Économies de la grandeur de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. *Scalpel*, 1, 82-110.

## **K**

**Kaplan, R. S. & Anderson, S. R.** (2007). *Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits*. Harvard Business Press.

**Kaufmann, J. C.** (2001). *Ego : pour une sociologie de l'individu*. Paris : Nathan.

**Kohn, L. & Christiaens, W.** (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 53(4), 67-82.

**Kraatz, M. S. & Block, E. S.** (2008). Organizational implications of institutional pluralism. Dans Greenwood, R. (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles: Sage, 243-275.

**Kuhn, T. S.** (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

## L

**Lafaye, C. & Thévenot, L.** (1993). Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature. *Revue française de sociologie*, 34(4)495-524.

**Lambert, C. & Sponem, S.** (2009). La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie. *Comptabilité Contrôle Audit*, 15(2), 113-144.

**Larouche, C., Savard, D., Héon, L. & Moisset, J. J.** (2012). Typologie des conceptions des universités en vue d'en évaluer la performance : Rendre compte de la diversité pour en saisir la complexité. *The Canadian Journal of Higher Education*, 42(3), 45-72.

**Larouche, C., Savard, D., Héon, L. & Moisset, J. J.** (2014). Anasynthèse, typologies des conceptions des universités et évaluation de leur performance. *Mesure et évaluation en éducation*, 37(2), 1-39.

**Laufer, R. & Burlaud, A.** (1980). *Management public : Gestion et Légitimité*. Paris : Dalloz.

**Lebaron, F.** (2015). Injonction comptable et révolution culturelle à l'Université. *La nouvelle revue du travail*, (6).

**Lebas, E.** (1980). *Housing Policy and the State: Allocation, Access and Control*. London: Palgrave.

**Lemaire, C. & Nobre, T.** (2014). Le rôle des acteurs dans la gestion d'un projet d'implantation d'un tableau de bord dans le secteur médico-social. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32(7), 431-461.

**Le Moigne, J. L.** (1995). *Les Épistémologies constructivistes*. Paris : Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».

**Leroux, E. & Pupion, P. C.** (2012). Bilan social et personnel à l'épreuve de la nouvelle gouvernance des universités. *Management & Avenir*, 55(5), 252-271.

**Letiche, H., Lightfoot, G. & Lilley, S.** (2017). Classements, capitalisme académique et affects des chercheurs en gestion. *Revue française de gestion*, 43(267), 97-115.

**Lincoln, Y. S. & Guba, E. G.** (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills (CA) : Sage.

**Lok, J.** (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of management Journal*, 53(6), 1305-1335.

**Lorino, P.** (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Volume 2015 de Documents de recherche du Centre de recherche de l'ESSEC. Cergy-Pontoise : Groupe ESSEC.

**Lucier, P.** (2006). *L'université québécoise*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval.

**Lussier, S. & Chanlat, J.** (2017). Les enseignants en gestion face aux nouvelles injonctions institutionnelles : Une étude France-Québec. *Revue française de gestion*, 43(267), 79-96.

**Lyotard, J. F.** (1978). *La condition postmoderne*. Paris : Les Éditions de Minuit.

## M

**Malmi, T. & Brown, D. A.** (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.

**Marshall, C. & Rossman, G. B.** (1989). *Designing qualitative research*. Beverly Hills (CA): Sage

- Martineau, R.** (2008). Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature. *Congrès des IAE*, 1-12.
- Martineau, R.** (2012). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital 49. *Management & Avenir*, 54(4), 215-236.
- Mattei, P.** (2007). La responsabilité politique et managériale : Un écart qui se creuse dans l'organisation de l'aide sociale. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 73(3), 403-428.
- Mazars-Chapelon, A.** (2010). Le foisonnement d'outils de gestion : d'un portefeuille d'outils à une « technologie en pratique ». *Finance Contrôle Stratégie*, 13(4), 5-38.
- Mazouz, B., Garzon, C. & Picard, P.** (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management international*, 16(3), 92-100.
- McClure, K. R.** (2016). Building the innovative and entrepreneurial university: An institutional case study of administrative academic capitalism. *The Journal of Higher Education*, 87(4), 516-543.
- McEvoy, P. & Richards, D.** (2003). Critical realism: a way forward for evaluation research in nursing? *Journal of advanced nursing*, 43(4), 411-420.
- McKinney, J. C.** (1966). *Constructive typology and social theory*. New-York: Ardent Media.
- McPherson, C. M. & Sauder, M.** (2013). Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court. *Administrative science quarterly*, 58(2), 165-196.
- Meissonier, R.** (2022). Roy Bhaskar. Le réalisme critique britannique. Dans Livian, Y. F. (2022). *Les grands auteurs aux frontières du management*. Caen : EMS Éditions, 147-156.
- Menger, P. M., Marchika, C., Paye, S., Renisio, Y. & Zamith, P.** (2017). La contribution des enseignants du secondaire à l'enseignement supérieur en France : Effectifs, affectations, carrières (1984-2014). *Revue française de sociologie*, 58(4), 643-677.
- Mercier, A.** (2012). Dérives des universités, périls des universitaires. *Questions de communication*, (22), 197-234.
- Mériade, L. & Mainetti, N.** (2013). La réflexivité des acteurs face à la complexité des organisations publiques : un levier interactif de contrôle de la performance universitaire ? *Gestion et management public*, 1(3), 3-23.
- Mériade, L.** (2016). Les simplifications instrumentales et processuelles : un dispositif de gestion des tensions de gouvernance publique à l'université. *Revue française d'administration publique*, 157(1), 131-144.
- Mériade, L.** (2017). L'instrumentation des tensions de gouvernance publique (TGP) : l'exemple des simplifications des indicateurs dans le système universitaire français. *Management international*, 21(4), 12-27.
- Meyer, M. & Molyneux-Hodgson, S.** (2011). Communautés épistémiques : une notion utile pour théoriser les collectifs en sciences ? *Terrains & travaux*, 18(1), 141-154.
- Michelat, G.** (1975). Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie. *Revue française de sociologie*, 16(2), 229-247.
- Mignot-Gérard, S.** (2003). Le « Leadership » et le « gouvernement » dans l'analyse des organisations universitaires : deux notions à déconstruire. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2(15), 147-177.

- Mignot-Gérard, S.** (2006). *Échanger et argumenter : les dimensions politiques du gouvernement des universités françaises* (Thèse de doctorat, Paris, Institut d'études politiques).
- Mignot-Gérard, S.** (2019). De la « bonne gestion » à la « performance ». Transformation des modes de pilotage étatique et recomposition du pouvoir des dirigeants universitaires de 1998 à 2011. *Revue française d'administration publique*, 169(1), 69-87.
- Mignot-Gérard, S., Normand, R. et Ravinet, P.** (2019). Les (re)configurations de l'université française. *Revue française d'administration publique*, 169(1), 5-20.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M.** (2003). *Analyse des données qualitatives* (2<sup>ème</sup> éd.). Bruxelles : De Boeck Supérieur (1<sup>ère</sup> éd. 1994).
- Miller, D. T. & Ross, M.** (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological bulletin*, 82(2), 213-225.
- Miller, K. D. & Tsang, E. W.** (2011). Testing management theories: Critical realist philosophy and research methods. *Strategic management journal*, 32(2), 139-158.
- Millett, J. D.** (1962). *The Academic Community*. New York : MC Graw-Hill.
- Milot, P.** (2003). La reconfiguration des universités selon l'OCDE : économie du savoir et politique de l'innovation. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 148(3), 68-73.
- Mintzberg, H.** (1979). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H.** (1990). *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Modell, S.** (2009). Institutional research on performance measurement and management in the public sector accounting literature: a review and assessment. *Financial Accountability & Management*, 25(3), 277-303.
- Moisdon, J. C.** (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Paris : Seli Arslan.
- Mok, J.-K. & Hc lo, E.** (2002). L'introduction d'une logique de marché et la nouvelle gouvernance dans l'enseignement supérieur : Étude comparative. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 14(1), 55-88.
- Moll, J. & Hoque, Z.** (2011). Budgeting for legitimacy: The case of an Australian university. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 86-101.
- Morales, J. & Sponem, S.** (2009). Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion. *Économie et société*, 12(21), 2001-2043.
- Morinière, A.** (2021). *Analyse du rôle des mesures de performance dans l'émergence de dynamiques de tensions et de compromis dans les hôpitaux publics français* (Thèse de doctorat, Université de Montpellier)
- Mouline, A.** (2018). Les universités françaises à l'heure de la compétition mondiale et du Nouveau Management Public. *Management international*, 22(3), 143-148.
- Mousli, M.** (2005). Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif. *Négociations*, 4(2), 21-33.
- Musca, G.** (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.



**Musselin, C.** (2001). *La Longue Marche des universités françaises*. Paris : Presses universitaires de France.

**Musselin, C.** (2007). Are universities specific organisations. Dans Krücken, G., Kosmützky, A. & Torka, M. (2007). *Towards a multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions*. Bielefeld: Transcript Verlag, 63-84.

**Musselin, C.** (2008). *Les universitaires*. Paris : La Découverte.

**Musselin, C. & Pigeyre, F.** (2008). Les effets des mécanismes du recrutement collégial sur la discrimination : le cas des recrutements universitaires. *Sociologie du travail*, 50(1), 48-70.

**Musselin, C. & Dif-Pradalier, M.** (2014). Quand la fusion s'impose : la (re) naissance de l'université de Strasbourg. *Revue française de sociologie*, 55(2), 285-318.

**Musselin, C.** (2017). *La grande course des universités*. Paris : Presses de Sciences Po.

**Musselin, C.** (2020). Les paradoxes de la LPPR ou pourquoi l'annonce de moyens supplémentaires est-elle source de résistances ? *Revue française de pédagogie*, 207(2), 41-48.

## **N**

**Nachi, M.** (2006). *Introduction à la sociologie pragmatique*. Paris : Armand Colin.

**Nieto, G.** (2009). *L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : le cas du Crédit Agricole* (Thèse de doctorat, Université d'Orléans).

## **O**

**Oliver, C.** (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.

**Ologeanu-Taddei, R., Gauche, K., Morquin, D. & Bourret, R.** (2015). La capacité d'appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l'adoption des systèmes d'information et de gestion. *Innovations*, 2(2), 79-100.

**Olsen, J. P.** (2007). The institutional dynamics of the European university. Dans Maassen, P. & Olsen, J. P. (2007). *University Dynamics and European Integration*. Dordrecht: Springer, 25-54.

**Ory, J. F. & Petitjean, J. L.** (2014). RSE et performance financière : une approche par la communication des entreprises. *La revue des sciences de gestion*, 267-268(3-4), 69-78.

**Ory, J. F., Petitjean, J. L. & Côme, T.** (2018). La mise en œuvre d'un contrôle environnemental à l'université : freins et facteurs de réussite. *Revue de l'organisation responsable*, 13(2), 60-73.

**Osborne, S. P.** (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.

**Otley, D., Broadbent, J. & Berry, A.** (1995). Research in management control: an overview of its development. *British Journal of management*, 6(1), 31-44.

**Otley, D.** (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.

**Ouchi, W. G.** (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.

## P/Q

- Pache, A.C. & Santos, F.** (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Paillé, P. & Mucchielli, A.** (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Pansu, P. & Beauvois, J.L.** (2004). Juger de la valeur sociale des personnes : les pratiques sociales d'évaluation. Dans Pansu, P. & Louche, C. (2004). *La psychologie appliquée à l'analyse des problèmes sociaux*. Paris : Presses Universitaires de France, 159-183.
- Perrenoud, P.** (1978). Les limites de l'individualisme méthodologique. À propos des effets pervers et ordre social de R. Boudon. *Revue française de sociologie*, 19(3), 442-454.
- Perret, V. & Séville, M.** (2003). *Méthodes de recherche en Management*. Paris : Dunod.
- Petitjean, J. L., Ory, J. F. & Côme, T.** (2014). Entre besoins internes et exigences externes, la difficile mise en œuvre d'un contrôle de gestion à l'université. *Recherches en sciences de gestion*, 103(4), 141-160.
- Pfeffer, J., Salancik, G.** (1974). Organizational Decision Making as a Political Process. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 151-165.
- Piaget, J.** (1967). *Logique et Connaissance Scientifique*. Paris : Gallimard.
- Pierronnet, R.** (2018). *Les universités gèrent-elles leurs personnels BIATSS ? L'entretien professionnel comme révélateur des pratiques* (Thèse de doctorat, Université Paris-Est).
- Pierronnet, R.** (2019). Quel usage de l'entretien professionnel dans la gestion du personnel administratif des universités ? *Revue française d'administration publique*, 169(1), 169-184.
- Pinto, V.** (2008). « Démocratisation » et « professionnalisation » de l'enseignement supérieur. *Mouvements*, 55-56(3-4), 12-23.
- Pollitt, C.** (1998). Managerialism revisited. Dans Peters, B. G., & Savoie, D. J. (Eds.) (1998). *Taking stock: Assessing public sector reforms*. McGill-Queen's University Press, 45-77.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G.** (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity* (4<sup>ème</sup> éd.). Oxford University Press (1<sup>ère</sup> éd. 2000).
- Portal, M. & Demaret, J.** (2018). De la légitimité organisationnelle à la légitimité individuelle, le cas particulier du contrôleur de la gestion publique. *Transitions numériques et informations comptables* (pp.cd-rom).
- Porter, M. E.** (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris : InterÉditions.
- Poucet, B. & Valence, D.** (2016). *La loi Edgar Faure*. Presses universitaires de Rennes.
- Proulx, S.** (2001). Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ? Dans Émergences et continuité dans les recherches en information et communication, *Actes du XIII<sup>e</sup> Congrès national des sciences de l'information et de la communication, SFSIC, Unesco, Paris, 10-13 janvier*.
- Querrien, A.** (2004). Le capitalisme à la sauce artiste : Retour sur le nouvel esprit du capitalisme. *Multitudes*, 15(1), 251-261.

## R

**Rabardel, P.** (1995). *Les hommes et les technologies : approche cognitive des instruments contemporains*. Paris : Armand Colin.

**Rapin, J. & Gendron, S.** (2022). Le réalisme critique : la valeur de sa réflexion ontologique et épistémologique pour la créativité méthodologique des chercheurs qualitatifs engagés en faveur d'une transformation plus juste des structures. *Recherches qualitatives*, Hors-série « Les Actes » (26), 67-81.

**Renaud, A.** (2009). Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001. *Management & Avenir*, 29(9), 344-362.

**Rey, O. & Feyfant, A.** (2017). Les transformations des universités françaises. *Rapport de recherche, Institut français de l'Éducation, unité veille & analyses*.

**Rice, R. E. & Rogers, E. M.** (1980). Reinvention in the innovation process. *Knowledge*, 1(4), 499-514.

**Ritzen, J. M. & Marconi, G.** (2012). Governance and funding reforms in Dutch higher education: past, present, and future. *European Journal of Higher Education*, 2(2-3), 146-159.

**Rogers, E. M.** (1995). *Diffusion of innovations* (4<sup>ème</sup> éd.). New York : the Free Press (1<sup>ère</sup> éd. 1962).

**Romelaer, P.** (2019). Les entretiens de recherche : différentes pratiques pour différents objectifs. Dans Garreau, L. & Romelaer, P. (2019). *Méthodes de recherche qualitatives innovantes*. Paris : Economica, 148-166.

**Rothblatt, S.** (1997). *The Modern University and its Discontents*. Cambridge University Press.

**Rougemont, H.** (2017). Un monde à (re) trouver ? Essai en faveur d'une cité verte. *Pensée plurielle*, 45(2), 31-46.

**Royer, I. & Zarlowski, P.** (2014). Chapitre 6. Le design de la recherche. Dans Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en Management* (4<sup>ème</sup> éd.). Paris : Dunod, 168-196.

**Rubin, H. J. & Rubin, I. S.** (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3<sup>ème</sup> éd.). Thousand oaks, California: Sage.

## S

**Sauder, M. & Espeland, W. N.** (2009). The discipline of rankings: Tight coupling and organizational change. *American sociological review*, 74(1), 63-82.

**Sayer, A.** (2000). Moral economy and political economy. *Studies in political economy*, 61(1), 79-103.

**Schein, E. H.** (1991). Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle. Dans TESSIER, R. & TELLIER, Y. (1991). *Pouvoirs et cultures organisationnels* (Tome 4). Presses de l'Université du Québec, 175-196.

**Schnapper, D.** (1999). *La compréhension sociologique. Démarche de l'analyse typologique*. Paris : Presses Universitaires de France.

**Schulman, P. R.** (1993). The negotiated order of organizational reliability. *Administration & society*, 25(3), 353-372.

**Schuster, J. H., Finkelstein, M. J.** (2006). *The American faculty: The restructuring of academic work and careers*. Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press.

**Schwandt, T. A.** (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. Dans Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. (1994.). *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 118-137

**Ségrestin, D.** (2004). *Les chantiers du manager*. Paris : Armand Colin.

**Shin, J. C., Arimoto, A., Cummings, W. K. & Teichler, U.** (2014). *Teaching and research in contemporary higher education: Systems, activities and rewards*. Dordrecht, Netherlands: Springer.

**Siggelkow, N.** (2007). Persuasion with case studies. *Academy of management journal*, 50(1), 20-24.

**Silverman, D.** (2006). *Interpreting qualitative data* (3<sup>ème</sup> éd.). London: Sage (1<sup>ère</sup> éd. 1993)

**Simons, R.** (1995). *Levers of Control*. Boston: Harvard University Press.

**Singleton, R. A., Straits, B. C., Straits, M. & McAlister, R. J.** (1999). *Approaches to Social Research*. Oxford University Press.

**Sinigaglia, J.** (2018). Mes enfants l'heure est grave : il va falloir faire des économies. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 221-222(1-2), 20-37.

**Spagnol, C. A., L'Abbate, S., Monceau, G. & Jovic, L.** (2016). Dispositif socianalytique : instrument d'intervention et de collecte de données en recherche qualitative en soins infirmiers. *Recherche en soins infirmiers*, 124(1), 108-117.

**Sponem, S.** (2004). *Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises : proposition d'une typologie et analyse des déterminants* (Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine-Paris IX).

**Stake, R. E.** (1995). *The art of the case study research*. Thousand Oaks (CA): Sage.

**Stark, D.** (2009). *The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life*. Princeton University Press.

**Stavrou, S.** (2011). La « professionnalisation » comme catégorie de réforme à l'université en France. De l'expertise aux effets curriculaires. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, (Hors-série n.3), 93-109.

**Suchman, M. C.** (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

## **T**

**Tahri, W. & Elkadiri, I.** (2016). Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel. *Question(s) de management*, 13(2), 73-85.

**Tapie, P.** (2006). Missions universitaires et gouvernement des personnes. *Revue française de gestion*, 168-169(9-10), 83-106.

**Tarafi, N.** (2022). *Les systèmes globaux de pilotage de la performance : étude du cas des entreprises de l'Ouest de la France* (Thèse de doctorat, Université de Nantes).

**Ter Bogt, H. J. & Scapens, R. W.** (2012). Performance management in universities: Effects of the transition to more quantitative measurement systems. *European accounting review*, 21(3), 451-497.

**Tetlock, P. E. & Belkin, A.** (1996). *Counterfactual thought experiments in world politics: Logical, methodological, and psychological perspectives*. Princeton University Press.

**Thévenet, M.** (2010). Le déclin provisoire de la culture d'entreprise. *Humanisme et Entreprise*, 300(5), 77-84.

**Thiétart, R. A.** (2014). *Méthodes de recherche en management* (4ème éd.). Paris : Dunod (1ère éd. 1999).

**Thornton, P. H. & Ocasio, W.** (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American journal of Sociology*, 105(3), 801-843.

**Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M.** (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford University Press.

**Townley, B.** (1997). The institutional logic of performance appraisal. *Organization studies*, 18(2), 261-285.

**Townley, B., Cooper, D. J. & Oakes, L.** (2003). Performance Measures and the Rationalization of Organizations. *Organization Studies*, 24(7), 1045–1071.

## **U/V**

**Vandenbergh, F.** (2015). Mort d'un maître-penseur : Roy Bhaskar (1944-2014). *Revue du MAUSS*, 45(1), 384-389.

**Van Elk, S., Trenholm, S., Lee, R. H. & Ferlie, E.** (2021). Adopting management philosophies: management gurus, public organizations, and the Economies of Worth. *Public Management Review*, 1-24.

**Verdier, C., Mériade, L. & Talbot, D.** (2020). Les proximités, un cadre d'analyse de l'environnement de contrôle à l'Université. *Gestion et management public*, 8(3), 73-95.

**Verdier, C.** (2022). *Une analyse des effets de proximité sur les pratiques de contrôle de gestion : le cas d'une université française* (Thèse de doctorat, Université Clermont Auvergne).

**Viger, E.** (2007). *Les effets de la démocratisation de l'enseignement en France : une étude empirique* (Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I).

**Villesèque-Dubus, F., Amat, O. & Lafont, A. L.** (2018). Internes, externes ou hybrides : quels facteurs d'adoption des outils de contrôle de gestion sociétal en Espagne ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 291-292(3-4), 141-156.

**Vinokur A.** (2006). La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur : essai d'analyse économique. *Éducation et sociétés*, 18(2), 109-124.

## **W**

**Wauthy, X.** (2006). Université et concurrence : quelques apports théoriques récents. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 45(2), 31-38.

**Weber, M.** (1918). *Essais sur la théorie de la science*. Paris : Librairie Plon (1965).

**Weick, K. E.** (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.

**Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M.** (2001). *Managing the unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.

**Wood, F. & Bloor, M.** (2006). *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts*. London: Sage.

## **X/Y/Z**

**Yin, R. K.** (2018). *Case study research and applications* (6ème éd.). Thousand Oaks: Sage (1ère éd. 1984).

**Zetlaoui, J.** (1999). *L'universitaire et ses métiers : contribution à l'analyse des espaces de travail*. Paris : L'Harmattan.

**Zimnovitch, H.** (1999). État et calcul des coûts par les entreprises françaises. L'exemple de Pechiney : 1936-1945. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5(1), 5-27.



## VIII. Sitographie

<https://franceuniversites.fr/information/quest-ce-que-luniversite-francaise/> (page consultée le 03.08.2023)

<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/baisse-des-effectifs-inscrits-dans-l-enseignement-superieur-en-2022-2023-91918> (page consultée le 03.08.2023)

<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2022-09/dossier-de-presse---budget-plf-2023-24346.pdf> (page consultée le 03.08.2023)

<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/la-politique-contractuelle-de-site-45969> (page consultée le 04.04.2023)

<https://www.vie-publique.fr/discours/282177-frederique-vidal-30092021-annee-universitaire-enjeux-reformes> (page consultée le 08.05.2023)

<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23272/presentation-des-metiers-i.t.r.f.html> (page consultée le 22.12.2020)





## IX. Annexes

### Annexe 1 : Typologie des conceptions des universités (Larouche et al., 2012, pp.51-53)

Conceptions	Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation de la performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse aux besoins de la société</li> <li>• Accès à l'université</li> <li>• Démocratisation</li> <li>• Normes explicites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démocratisation de l'université</li> <li>• Présence active de l'État et de la société</li> <li>• Coûts assumés principalement par la société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action</li> <li>• Débat démocratique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre de formation en fonction des besoins diversifiés de la société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche qui répond aux besoins de la société</li> <li>• Valorisation de la diversité des approches et des modes de diffusion</li> <li>• Recherche développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imputabilité</li> <li>• Reddition de compte à l'État et à la population</li> <li>• Audit institutionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès et réussite du plus grand nombre</li> <li>• Équité</li> <li>• Atteinte des objectifs sociaux</li> <li>• Services à la collectivité</li> <li>• Développement régional</li> <li>• Intégration citoyenne et professionnelle</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence</li> <li>• Rentabilité</li> <li>• Niche stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système client</li> <li>• Lois de l'offre et de la demande avec prédominance à la demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position stratégique sur le marché</li> <li>• Alliances tactiques</li> <li>• Marketing</li> <li>• Branding (pouvoir de la marque)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commercialisation de l'enseignement</li> <li>• Enseignement sur mesure</li> <li>• Développement des connaissances techniques et industrielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche orientée vers les besoins du marché</li> <li>• Commercialisation de la recherche</li> <li>• Recherche commanditée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palmarès</li> <li>• Veille concurrentielle</li> <li>• Profit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement de clientèles</li> <li>• Satisfaction de la clientèle</li> <li>• Intégration des étudiants sur le marché du travail et taux de diplomation</li> <li>• Expansion et diversification du marché</li> <li>• Compétitivité</li> <li>• Adaptabilité</li> <li>• Rentabilité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Académique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de la vérité et développement du savoir</li> <li>• Liberté académique</li> <li>• Fonction critique</li> <li>• Rigueur scientifique</li> <li>• Disciplinarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie institutionnelle</li> <li>• Gestion collégiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de l'excellence</li> <li>• Sélection et élitisme</li> <li>• Méritocratie</li> <li>• Maintien de la tradition</li> <li>• Assurance du capital de réputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplinarité</li> <li>• Transmission des connaissances (savoir)</li> <li>• Formation à la culture générale et scientifique à tous les niveaux</li> <li>• Formation à la recherche aux cycles supérieurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche libre</li> <li>• Recherche fondamentale et appliquée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation par les pairs avec vérification externe</li> <li>• Reconnaissance internationale</li> <li>• Agrément</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellence académique</li> <li>• Avancement des connaissances</li> <li>• Qualité des programmes</li> <li>• Notoriété en recherche</li> <li>• Rayonnement sur le monde</li> <li>• Prestige et distinctions</li> </ul>

Conceptions	Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation de la performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apprenante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multiplication des lieux de savoir et d'information</li> <li>Communication</li> <li>Utilisation des TIC</li> <li>Ouverture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion participative</li> <li>Communauté universitaire</li> <li>Gestion décentralisée et démocratique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus d'apprentissage</li> <li>Développement organisationnel</li> <li>Diffusion du savoir</li> <li>Dissémination du savoir</li> <li>Communautés de pratique et d'apprentissage</li> <li>Ouverture (différents schémas de pensée)</li> <li>Décloisonnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre des savoirs entre le milieu universitaire et les autres milieux</li> <li>Processus d'enseignement</li> <li>Enseignement différencié</li> <li>Reconnaissance des acquis et valorisation des compétences</li> <li>Pédagogie par projet</li> <li>Communauté de pratique</li> <li>Transdisciplinarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche transdisciplinaire</li> <li>Réseaux de recherche</li> <li>Consortium de recherche</li> <li>Implication des partenaires dans la programmation de la recherche</li> <li>Recherche collaborative et recherche-action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tableau de bord de gestion</li> <li>Évaluation mixte impliquant des acteurs externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système d'information adéquat</li> <li>Mécanisme de réflexion et d'amélioration</li> <li>Capacité de s'autoévaluer</li> <li>Développement et extension des réseaux</li> <li>Apprentissage de l'organisation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepreneuriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomie</li> <li>Innovation</li> <li>Goût du risque</li> <li>Pérennité institutionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système producteur (offre)</li> <li>Leader</li> <li>Équipe de gestion</li> <li>Équipe de recherche</li> <li>Diversification des sources de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vision</li> <li>Mobilisation des ressources</li> <li>Changement délibéré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement des compétences et des créneaux en lien avec la vision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche-développement</li> <li>Innovation et transfert technologique</li> <li>Brevet d'invention</li> <li>Interdisciplinarité et résolution de problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concrétisation des finalités</li> <li>Évaluation des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité d'être proactif</li> <li>Innovation</li> <li>Capacité de pilotage</li> <li>Diversité des sources de financement</li> <li>Partenariat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus démocratique</li> <li>Reconnaissance des intérêts divergents</li> <li>Respect de la diversité des composantes de la société</li> <li>Changement social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversification et participation des parties prenantes</li> <li>Répartition des lieux de pouvoir</li> <li>Rapport de force</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de négociation</li> <li>Recherche du compromis</li> <li>Consultation</li> <li>Alliances stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation des parties prenantes à l'élaboration des programmes et des curriculums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche stratégique</li> <li>Participation des parties prenantes aux orientations et au développement des projets de recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imputabilité et reddition de compte envers les parties prenantes</li> <li>Opinion publique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaction des parties prenantes</li> <li>Satisfaction des employeurs</li> <li>Satisfaction des organismes régulateurs</li> <li>Satisfaction des associations étudiantes, professionnelles et syndicales</li> <li>Satisfaction des communautés internes et externes</li> </ul>

Conceptions	Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation de la performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Milieu de vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect et épanouissement de la personne</li> <li>• Amélioration de la condition humaine</li> <li>• Bien-être au travail</li> <li>• Solidarité intergénérationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership orienté vers le développement de la personne</li> <li>• Développement durable</li> <li>• Gestion écologique et humaniste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus humain</li> <li>• Soutien au développement de carrière et au ressourcement professionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement intégral de la personne</li> <li>• Enseignement personnalisé</li> <li>• Petits groupes</li> <li>• Valorisation des activités parascolaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation de la diversité de la recherche</li> <li>• Recherche orientée vers les humanités</li> <li>• Recherche libre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Climat d'étude et de travail</li> <li>• Culture organisationnelle</li> <li>• Évaluation institutionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation au travail</li> <li>• Sentiment d'appartenance</li> <li>• Disponibilité des espaces</li> <li>• Santé et sécurité au travail</li> <li>• Climat d'étude et de travail</li> <li>• Développement des ressources humaines</li> <li>• Éthique</li> <li>• Esthétisme</li> </ul>

**Annexe 2 : Idéaux-types des logiques institutionnelles du champ universitaire  
(Boitier et Rivière, 2016, p.55)**

Caractéristiques	Logique académique	Logique politique	Logique bureaucratique	Logique gestionnaire
<b>Métaphore originelle de l'université</b>	Communauté autonome de savants	Arène démocratique paritaire	Acteur du service public	Acteur de l'économie de la connaissance
<b>Valeurs fondamentales</b>	Indépendance académique	Collégialité	Rationalité procédurale	Culture du résultat et efficacité
<b>Fondement de la stratégie (mission)</b>	Production et transmission d'un savoir universel	Préservation des moyens et défense des territoires	Formation pour tous	Promotion d'un capital immatériel au service de la compétitivité
<b>Sources de légitimité pour le pilotage organisationnel</b>	Expertise et/ou réputation Statut	Négociation en vue d'un consensus	Cadre réglementaire Hiérarchie	Compétence managériale des décideurs
<b>Sources d'autorité</b>	Normes définies par les pairs	Processus électoral	Règles et standards définis par la réglementation	Leadership
<b>Gouvernance</b>	Faible interaction avec l'État Structures décentralisées et flexibles : autonomie des composantes	Conseils élus représentatifs des équilibres politiques internes	Structure administrative multi-niveaux : ministère, université, composantes de l'université	Décentralisation et contractualisation Rôle des agences d'évaluation et de financement
<b>Mode de contrôle (formel et informel)</b>	Clan et pairs Pas de quantification	Élections Politique « d'arrière-boutique »	Conformité légale et réglementaire	Contrôle de gestion cybernétique Contractualisation et <i>accountability</i> Quantification et <i>ranking</i>
<b>Sources d'identité (individus/groupes professionnels)</b>	Groupe des enseignants-chercheurs Rattachement à une discipline Réputation personnelle	Élu Appartenance syndicale ou politique	Groupe occupationnel des administratifs Mission de service public	Réputation Compétence individuelle comme manager

### Annexe 3 : La grille d'analyse des mondes communs d'après Boltanski et Thévenot (1991, pp.177-181)

Éléments de la grille d'analyse des mondes	Définitions des éléments
<i>Le principe supérieur commun</i>	Principe de coordination, qui caractérise la cité, rapport sous lequel les êtres sont comparés. « <i>L'élaboration d'un principe supérieur commun à partir d'une nouvelle forme de lien social va toujours de pair avec la critique de liens construits conformément à d'autres principes.</i> » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.65).
<i>L'état de grand</i>	Définition des différents états de grandeur, propres à chaque monde. Ce sont les grands êtres, qui garantissent le principe supérieur commun. Ils servent de repère pour mesurer la grandeur et contribuent à la coordination des actions entre les individus (Ibid., pp.117-178). Le bien commun s'oppose à la jouissance égoïste, qui doit être sacrifiée pour accéder à un état de grandeur supérieur (Ibid., p.99).
<i>La dignité des personnes</i>	S'exprime « <i>dans une capacité commune à s'élever dans le bien commun</i> » (Ibid., p. 178). Dans chaque modèle, les individus partagent une même humanité.
<i>Le répertoire des sujets</i>	Désigne les sujets humains susceptibles d'être rencontrés dans le monde. Les individus sont le plus souvent désignés par leur état de grandeur (Ibid., p. 178).
<i>Le répertoire des objets et des dispositifs</i>	Désigne les objets ou dispositifs d'objets propres au monde en question. Ils contribuent à objectiver la grandeur des personnes du monde. Ces répertoires sont inégalement développés suivant les mondes (Ibid., p. 178).
<i>La formule d'investissement</i>	Il s'agit d'un élément central, qui garantit l'équilibre de la cité, « <i>puisque en liant l'accès à l'état de grand à un sacrifice, elle constitue une économie de grandeur dans laquelle les bienfaits se trouvent balancés par les charges.</i> » (Ibid., p. 179).
<i>Le rapport de grandeur</i>	« <i>Spécifie la relation d'ordre entre les états de grandeur en précisant la façon dont l'état de grand, parce qu'il contribue au bien commun, comprend l'état de petit.</i> » (Ibid., pp. 179-180).
<i>Les relations naturelles entre les êtres</i>	S'expriment par des verbes et elles doivent « <i>s'accorder aux grandeurs des sujets et objets qu'elles unissent selon les rapports d'équivalence et d'ordre que fonde la cité.</i> » (Ibid., p. 180).
<i>La figure harmonieuse de l'ordre naturel</i>	Est invoquée comme une réalité conforme au principe d'équité, où la distribution des états de grandeur est conforme à la formule d'investissement (Ibid., p. 180).

<p><i>L'épreuve modèle</i></p>	<p>Aussi appelée « <i>grand moment</i> », il s'agit d'une situation préparée pour l'épreuve, dont l'issue est incertaine.</p>
<p><i>Le mode d'expression du jugement</i></p>	<p>Marque la sanction de l'épreuve et il est exprimé de manière différente. « <i>Ce mode d'expression caractérise la forme de manifestation du principe supérieur commun</i> » (Ibid., p. 181).</p>
<p><i>La forme de l'évidence</i></p>	<p>Représente la modalité de connaissance propre à chaque monde (Ibid., p. 181).</p>
<p><i>L'état de petit et déchéance de la cité</i></p>	<p>Désignation de la petitesse, en opposition à l'état de grandeur, conduit les personnes au bord de l'humanité dans le monde considéré. L'état de petit est souvent moins clair que celui de grand. Il intervient lorsque les êtres sont en passe de se « <i>dénaturer</i> » (Ibid., p. 181).</p>

## Annexe 4 : Les entretiens semi-directifs effectués

**Tableau 9 : Entretiens semi-directifs effectués avec des responsables de formation**

	<b>Fonction principale</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Genre</b>	<b>Durée</b>	<b>Nr.</b>
1	Enseignant-chercheur	-	H	45 mins	31
2	Enseignant-chercheur	-	H	70 mins	46
3	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	H	80 mins	27
4	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	H	70 mins	44
5	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	F	50 mins	47
6	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	F	45 mins	48

**Tableau 10 : Entretiens semi-directifs effectués avec des directeurs de laboratoire**

	<b>Fonction principale</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Genre</b>	<b>Durée</b>	<b>Nr.</b>
1	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	59 mins	2
2	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	56 mins	4
3	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	59 mins	5
4	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	45 mins	7
5	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	65 mins	8
6	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	70 mins	9
7	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	70 mins	11
8	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	50 mins	15
9	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	90 mins	17
10	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	55 mins	18
11	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	70 mins	23
12	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	80 mins	26
13	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	55 mins	30
14	Chercheur CNRS	Directeur de laboratoire	H	55 mins	14

**Tableau 11 : Entretiens semi-directifs effectués avec des directeurs de composante**

	<b>Fonction principale</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Genre</b>	<b>Durée</b>	<b>Nr.</b>
1	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	35 mins	3
2	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	40 mins	6
3	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	F	50 mins	10
4	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	70 mins	12
5	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	50 mins	13
6	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	51 mins	34



**Tableau 12 : Entretiens semi-directifs effectués avec des présidents de collégium**

	<b>Fonction principale</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Genre</b>	<b>Durée</b>	<b>Nr.</b>
1	Enseignant-chercheur	Président de collégium	H	45 mins	16
2	Enseignant-chercheur	Président de collégium	H	75 mins	19
3	Enseignant-chercheur	Président de collégium	F	45 mins	20

**Tableau 13 : Entretiens semi-directifs effectués avec des membres de l'équipe présidentielle**

	<b>Fonction principale</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Genre</b>	<b>Durée</b>	<b>Nr.</b>
1	Enseignant-chercheur	Présidente	F	40 mins	53
2	Enseignant-chercheur	Vice-président	H	63 mins	1
3	Enseignant-chercheur	Vice-président	F	80 mins	41
4	Enseignant-chercheur	Vice-président	H	60 mins	42
5	Enseignant-chercheur	Vice-président	F	45 mins	43
6	Enseignant-chercheur	Vice-président	H	75 mins	50
7	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	F	75 mins	29
8	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	H	62 mins	37
9	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	H	65 mins	38
10	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	F	75 mins	39

**Tableau 14 : Entretiens semi-directifs effectués avec des BIATSS locaux**

	<b>Fonction principale</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Genre</b>	<b>Durée</b>	<b>Nr.</b>
1	BIATSS local	RAF IUT	H	80 mins	24
2	BIATSS local	RSA IUT	F	75 mins	25
3	BIATSS local	RSA UFR	H	55 mins	35
4	BIATSS local	RSA UFR	H	45 mins	36
5	BIATSS local	RSA UFR	F	45 mins	45
6	BIATSS local	RSA INSPE	H	45 mins	28
7	BIATSS local	Agent de scolarité	F	40 mins	52
8	BIATSS local	Responsable de scolarité	H	90 mins	33
9	BIATSS local	Responsable de scolarité	H	45 mins	51

**Tableau 15 : Entretiens semi-directifs effectués avec des BIATSS centraux**

	<b>Fonction principale</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Genre</b>	<b>Durée</b>	<b>Nr.</b>
1	BIATSS central	DGS chargé des collègiuims	H	80 mins	21
2	BIATSS central	DGS adjoint à la formation, à la recherche et à la vie académique et universitaire	F	55 mins	32
3	BIATSS central	Responsable du service pilotage et contrôle de gestion	F	68 mins	22
4	BIATSS central	Directeur recherche et valorisation	F	45 mins	49
5	BIATSS central	Directeur adjoint recherche et valorisation, chargé de projets recherche	F	70 mins	40

**Tableau 16 : L'échantillon de l'étude**

	<b>Fonction principale</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Genre</b>	<b>Durée</b>	<b>Nr.</b>
1	Enseignant-chercheur	-	H	45 mins	31
2	Enseignant-chercheur	-	H	70 mins	46
3	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	H	80 mins	27
4	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	H	70 mins	44
5	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	F	50 mins	47
6	Enseignant-chercheur	Responsable de formation	F	45 mins	48
7	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	59 mins	2
8	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	56 mins	4
9	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	59 mins	5
10	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	45 mins	7
11	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	65 mins	8
12	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	70 mins	9
13	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	70 mins	11
14	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	50 mins	15
15	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	90 mins	17
16	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	55 mins	18
17	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	F	70 mins	23
18	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	80 mins	26
19	Enseignant-chercheur	Directeur de laboratoire	H	55 mins	30
20	Chercheur CNRS	Directeur de laboratoire	H	55 mins	14
21	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	35 mins	3
22	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	40 mins	6
23	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	F	50 mins	10
24	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	70 mins	12

25	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	50 mins	13
26	Enseignant-chercheur	Directeur de composante	H	51 mins	34
27	Enseignant-chercheur	Président de collégium	H	45 mins	16
28	Enseignant-chercheur	Président de collégium	H	75 mins	19
29	Enseignant-chercheur	Président de collégium	F	45 mins	20
30	Enseignant-chercheur	Présidente	F	40 mins	53
31	Enseignant-chercheur	Vice-président	H	63 mins	1
32	Enseignant-chercheur	Vice-président	F	80 mins	41
33	Enseignant-chercheur	Vice-président	H	60 mins	42
34	Enseignant-chercheur	Vice-président	F	45 mins	43
35	Enseignant-chercheur	Vice-président	H	75 mins	50
36	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	F	75 mins	29
37	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	H	62 mins	37
38	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	H	65 mins	38
39	Enseignant-chercheur	Chargé de mission	F	75 mins	39
40	BIATSS local	RAF IUT	H	80 mins	24
41	BIATSS local	RSA IUT	F	75 mins	25
42	BIATSS local	RSA UFR	H	55 mins	35
43	BIATSS local	RSA UFR	H	45 mins	36
44	BIATSS local	RSA UFR	F	45 mins	45
45	BIATSS local	RSA INSPE	H	45 mins	28
46	BIATSS local	Agent de scolarité	F	40 mins	52
47	BIATSS local	Responsable de scolarité	H	90 mins	33
48	BIATSS local	Responsable de scolarité	H	45 mins	51
49	BIATSS central	DGS chargé des collégiums	H	80 mins	21
50	BIATSS central	DGS adjoint à la formation, à la recherche et à la vie académique et universitaire	F	55 mins	32
51	BIATSS central	Responsable du service pilote et contrôle de gestion	F	68 mins	22
52	BIATSS central	Directeur recherche et valorisation	F	45 mins	49
53	BIATSS central	Directeur adjoint recherche et valorisation, chargé de projets recherche	F	70 mins	40
<b>Total</b>		<b>53 entretiens</b>		<b>53,2 heures d'entretien</b>	