

Pour une approche longitudinale de la politique des contrats quadriennaux d'établissement en France : le cas d'une université pluridisciplinaire de taille moyenne entre 1991 et 2010

Hervé Goy

▶ **To cite this version:**

Hervé Goy. Pour une approche longitudinale de la politique des contrats quadriennaux d'établissement en France : le cas d'une université pluridisciplinaire de taille moyenne entre 1991 et 2010. 3ème Conférence Internationale du RESUP, Jan 2011, Paris, France. halshs-00676004

HAL Id: halshs-00676004
https://shs.hal.science/halshs-00676004

Submitted on 2 Mar 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Réseau d'Etude sur
RESUP
l'Enseignement Supérieur

SciencesPo. PARIS | CSO CNRS

Actes du colloque international (Vol. 1)

L'enseignement supérieur et la recherche en réformes
Reforming Higher Education and Research

Third International RESUP Conference

SCIENCES PO - PARIS, LES 27, 28 ET 29 JANVIER 2011

Colloque organisé par le Réseau d'Etude sur l'Enseignement Supérieur (RESUP) en partenariat avec le Centre de sociologie des organisations, laboratoire de Sciences Po et du CNRS

Avec le soutien du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Sommaire Volume 1

Conférence plénière / Keynote Conference

DILL D. Public Policy Design and University Reform

How reforms affect research production? ; Comment les réformes affectent-elles la recherche ?

BLANCHARD M. Between Harvard Business School and La Sorbonne » ? When French business schools become research institutions

Reforms and institutional strategies ; Réformes et stratégies des établissements

MIGNOT-GERARD S. Responding to the Grand Emprunt Initiative: A university strategy at stake

Les réformes comme processus de changement ; Reforms as processes

GAUTHIER J. Les Réformes de l'université et de la recherche en France des années 1960 à la fin des années 2000

CYTERMANN J.-R. Le rapprochement universités-organismes de recherche : un processus incrémental

LEQUIN Y.-C., LAMARD P. On ne change pas l'Université que par décret. Le faible développement des universités de technologie en France

OBA J. La réforme des universités nationales au Japon et ses résultats

Réformes et professionnalisation ; Reforms and professionalization

Jaoul-Grammare M. L'influence des réformes sur l'évolution des inégalités dans l'enseignement supérieur

Rodrigues Arruda C. L. Entre art et science: le travail de l'artiste dans l'université publique

Reforms and academic profession ; Réformes et profession universitaire

GOASTELLEC G., BENNINGHOFF M. Reforming faculties' careers: changes in structures and trajectories

Reforms in an historical perspective ; Mise en perspective historique des réformes

CONVERT B., GUGENHEIM F., JAKUBOWSKI S. Gaullist law on higher education and its use by the anti-establishment movement of 1968. Vocationalization in a scientific university

AMARAL A., TAVARES O., SANTOS C. Higher education reform in Portugal: an historical and comparative perspective of the new legal framework for public universities

GOY H. For a longitudinal approach of university policy in France: a case study between 1991 and 2010

Reforms in different institutional settings ; Les réformes dans différents contextes institutionnels

REALE E., PRIMERI, E. Reforming Universities in Italy: towards a new paradigm?

KIM T. Higher Education Reforms in South Korea: towards ethnocentric internationalism creating a new academic institutionalism?

Reforms: an international movement ? ; Les réformes : un processus international ?

MASSEYS-BERTONECHE, C. Philanthropy and higher education reforms in France: Can we learn from the privatization of American public universities?

KLUMPP M. Higher education between steering and autonomy in Germany and Europe after Bologna – Can this state-state, state-university and university-individual problem be solved by standardization?

POUR UNE APPROCHE LONGITUDINALE DE LA POLITIQUE DES CONTRATS QUADRIENNAUX D'ETABLISSEMENT EN FRANCE : LE CAS D'UNE UNIVERSITE PLURIDISCIPLINAIRE DE TAILLE MOYENNE ENTRE 1991 ET 2010

Hervé GOY
Université de Lyon, Laboratoire CoActiS (EA 4161)
10, rue Tréfilerie – CS 82301
42°023 SAINT-ETIENNE CEDEX 2 (France)
herve.goy@univ-st-etienne.fr

Introduction

Le dernier rapport d'orientation pour la conférence mondiale de l'UNESCO sur l'enseignement supérieur (Altbach, Reisberg et Rumbley ; 2009) énonce sans détour que les transformations qui ont eu lieu à la fin du 20ème siècle et au début du 21ème siècle sont d'une ampleur et d'une diversité sans précédent. Pour ces auteurs, la mondialisation a déjà profondément influencé l'enseignement supérieur (à travers l'émergence d'un réseau international du savoir et du rôle de la langue anglaise notamment), devenu clairement une activité concurrentielle. Les principales transformations intervenues ces dernières décennies sont dues, pour une bonne part, aux mesures qui ont été prises pour répondre au phénomène de massification des études postsecondaires. Dans le même temps, si l'intégration a augmenté, toutes les catégories sociales n'ont pas accédé également aux études supérieures. Face à ces constats largement partagés, trois enjeux ont largement émergé : la question du mode de financement de l'enseignement supérieur public face à l'essor des systèmes privés tout d'abord ; l'accroissement des contraintes liées à l'exercice de la profession universitaire ensuite ; les tensions constantes entre les principales missions de l'université enfin. Ces mutations structurelles sont ainsi propices à l'annonce d'une nouvelle transition du système international d'enseignement supérieur (Mazza, Quattrone et Riccaboni ; 2008), jusqu'à proposer l'émergence d'un nouveau type d'université (Wissema, 2009). Si ces problématiques ont à première vue un caractère global, elles connaissent néanmoins des traductions locales différentes en fonction des modèles de gestion de l'enseignement supérieur en présence. Rey (2005) rappelait que selon l'articulation entre les disciplines, les établissements et la tutelle, trois configurations pouvaient en effet historiquement

être identifiées : le modèle français et italien (où la gestion centralisée des postes au ministère est assurée au sein d'instances disciplinaires permanentes sans autre autorité), le modèle allemand (qui se caractérise par une décentralisation de la gestion des postes dans le "land" et dans les établissements) et le modèle nord-américain (marqué par l'absence de régulation par une tutelle corporative ou administrative).

Dans le cas de la France, ces évolutions internationales se sont notamment traduites par l'adoption d'une loi relative aux libertés et responsabilités des universités en 2007 : le système d'enseignement supérieur français n'avait sans doute pas connu de réforme législative d'une telle ampleur depuis quarante ans. Historiquement centralisé, le modèle français semble avoir engagé sa mutation vers une organisation plus déconcentrée, visant à attribuer à chaque établissement davantage d'autonomie sur le plan budgétaire comme patrimonial, ainsi qu'en matière de gestion de ses ressources humaines. Si la loi de 2007 marque indéniablement un tournant, elle s'inscrit néanmoins dans le prolongement d'une trajectoire engagée en 1989 en France, et qui s'est traduite par la mise en œuvre d'une politique de contractualisation entre chaque université et le ministère de l'enseignement supérieur. Pour Musselin (2001) comme pour Felouzis (2003), c'est ce tournant pris au début des années 1990 qui a mis fin à la longue période de faiblesse institutionnelle des universités en France depuis la Révolution, et ce bien après l'application de la loi Faure de 1968 (laquelle fournissait pourtant un cadre législatif nouveau aux universités). Tout se passe comme si la mise en place de la contractualisation avait renversé le cadre faiblement intégrateur des universités françaises jusqu'aux années 1990 (non sans lien avec le constat d'omniprésence et d'impuissance de l'Etat soulignés par Friedberg et Musselin en 1993), en replaçant les universités au centre du système. Mais rapporté à l'échelle de l'histoire universitaire, ce tournant reste somme toute très récent : tout en soulignant le caractère fragile du gouvernement de ces établissements (dans un pays longtemps marqué par la culture facultaire et disciplinaires), Mignot-Gérard (2003) évoquait également l'aspect encore balbutiant des politiques d'établissement au début des années 2000, qui peinaient à s'affirmer de façon cohérente. En outre pour Musselin (2008), "*les enseignants du supérieur, en France comme dans les autres pays développés, sont ainsi confrontés à des mutations qui touchent à leur place dans la société, à la structuration de leur groupe professionnel, au contenu de leur activités et aux conditions dans lesquelles elles se déploient*".

Dans ce contexte de mutation profonde du système d'enseignement supérieur français, à un moment où nombre d'acteurs de la profession universitaire s'interrogent sur le sens des évolutions à l'œuvre au sein de leurs établissements, nous estimons plus que jamais nécessaire d'approfondir la

problématique du management stratégique universitaire. Pour ce faire, le moment nous semble propice afin de tirer quelques enseignements quant à la traduction du contenu, de la mise en œuvre et des objectifs de la politique contractuelle dans l'enseignement supérieur français : comment les universités ont-elles mobilisé le cadre de la politique contractuelle d'établissement pour concevoir et déployer leur stratégie ? De fait, nous pensons que c'est par l'étude du contenu des contrats et par l'analyse des conditions d'élaboration des projets d'établissement que la stratégie universitaire doit être abordée : à notre connaissance en effet, il s'agit là du seul outil à disposition des universités leur permettant de communiquer (en interne et en externe) leurs orientations stratégiques. Cette orientation permet en outre d'investir sous un angle gestionnaire le terrain du management des universités, bien plus étudié par les sociologues et les économistes jusqu'à présent dans le cadre de réseaux de recherche dédiés[1]. Au-delà du caractère réglementaire qui impose à toute université française l'exercice de contractualisation depuis le début des années 1990, c'est donc l'analyse des contrats d'établissement comme vecteurs de communication des stratégies universitaires que nous entendons conduire dans cette contribution.

Mais le paysage universitaire français est d'une grande diversité (en nombre d'établissements, en variétés de taille et en secteurs disciplinaires couverts), et l'accès aux données requises par notre question de recherche sur une période longue de deux décennies n'est pas aisé. Pour ces deux raisons, nous mobiliserons donc l'étude du cas d'une université française pluridisciplinaire de taille moyenne (UPTM), longtemps considérée par la tutelle publique comme faisant partie des établissements médians de référence. Par la lecture de ses cinq contrats quadriennaux, c'est l'histoire des vingt dernières années de cette université que nous commencerons par relater dans une première partie. Après quoi, nous présenterons le cadre conceptuel pertinent, selon nous, pour appréhender la notion même de stratégie universitaire. L'approche communicationnelle de la stratégie ainsi retenue nous conduira à préciser les modalités d'étude du contenu comme des conditions d'élaboration des contrats de l'UPTM en deuxième partie. Tout en évoquant les limites d'une approche purement fonctionnaliste, nous proposerons au final de faire du processus d'élaboration du projet d'établissement le cadre de la co-construction de l'action stratégique universitaire.

[1] Nous pensons en particulier, sur le plan francophone, au réseau d'études sur l'enseignement supérieur (RESUP) lancé à l'automne 2001.

1. Préambule : vingt ans d'histoire de l'UPTM relatés par ses contrats

Une université pluridisciplinaire de taille moyenne pour terrain de recherche

C'est au début des années soixante que se sont développées, dans l'une des dix premières agglomérations de France, les premières filières d'enseignement supérieur universitaire. Le 27 mars 1969, notre université de référence fut officiellement créée. Ce jeune établissement fait à ce jour partie des 21 universités françaises dites "pluridisciplinaires avec santé" (en référence à la catégorisation traditionnelle opérée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche – MESR –, qui distingue par ailleurs les universités de "sciences et/ou santé", "pluridisciplinaires hors santé", "lettres – sciences humaines" et "droit – sciences économiques"). L'UPTM accueille plus de 14°000 étudiants, répartis en cinq grandes spécialités disciplinaires (droit – économie – gestion ; arts – lettres – langues ; sciences humaines et sociales ; sciences et technologie ; santé). L'ensemble des activités de l'UPTM est réparti sur cinq sites géographiquement distincts, dont l'un constitue une antenne délocalisée (reproduisant sur une partie du territoire excentrée certaines des filières enseignées dans la ville principale de rattachement).

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

1991-1994 : une 1ère contractualisation en contexte de croissance

L'UPTM a fêté son vingtième anniversaire en 1989. L'analyse du contenu du premier contrat d'établissement traduit très clairement l'orientation centrale de sa politique du début des années 1990 : le développement de son offre de formations. En particulier, la carte des diplômes est sensiblement élargie : création de filières professionnalisantes, délocalisation d'enseignements de

premier cycle sur le site de l'antenne universitaire, mise en place de passerelles interdisciplinaires (en termes de réorientation des étudiants en situation d'échec à l'accès aux études médicales notamment)… Au total, ce sont 15 nouveaux diplômes de second et troisième cycle qui sont créés (dont une filière complète pour la formation d'ingénieurs). De même, l'accent est mis sur l'amélioration de l'accueil comme de l'orientation des étudiants (en particulier par l'organisation de journées portes ouvertes), ainsi que sur le besoin d'extension des surfaces bâties (+8°000 m² d'infrastructures prévus sur la période du contrat). Le développement de l'UPTM sur la période 1991-1994 s'accompagne également de la création de 90 emplois (personnels enseignants et d'encadrement confondus).

Les objectifs fixés en matière de développement pédagogique, ainsi que les moyens mobilisés au bénéfice des nouvelles formations comme des infrastructures, constituent donc l'essentiel du contenu de ce premier contrat d'établissement pour l'UPTM. La principale problématique pour l'établissement, en ce début des années 1990, consiste en effet à gérer une période de croissance endogène de ses effectifs comme de ses formations. La référence à l'université est très peu évoquée, dans un contexte où la plupart des prérogatives en matière de politique pédagogique comme scientifique relevait alors essentiellement des composantes. De même, le positionnement de l'UPTM dans son environnement est-il très faiblement développé, ce qui traduit à la fois le caractère bilatéral et la visée externe (avec le Ministère de l'Education Nationale de l'époque) de son premier contrat.

1995-1998 : la nécessaire structuration du pilotage des activités

La croissance importante des effectifs accueillis à l'UPTM (de l'ordre de +50% entre 1990 et 1995) engendre des phénomènes de seuils organisationnels, qui nécessitent de revisiter le système de pilotage de l'établissement. Ainsi, le besoin d'optimiser les pratiques de gestion est-il affirmé dans ce second contrat, en particulier concernant les trois domaines suivants : le redéploiement des moyens humains entre composantes et services, les requalifications d'emplois, la politique de formation des personnels. Comme lors du précédent contrat, l'accent est principalement mis sur le développement et la structuration des activités de formation : réorganisation de la filière technologique, développement des formations en alternance, renforcement des fonds documentaires… On notera néanmoins que la principale évolution de ce texte réside dans l'affirmation des prémisses d'une véritable politique scientifique d'établissement : compte tenu du risque de dilution des moyens comme de multiplication des équipes, la structuration des activités de recherche est organisée en trois axes principaux. De même, afin d'assurer les moyens de sa

politique scientifique, l'université est autorisée à prélever 15% des moyens financiers directement attribués par le ministère aux laboratoires de recherche.

Si le thème de la mobilisation de ressources (humaines, financières, organisationnelles) est nettement moins développé dans ce second contrat, deux autres tendances doivent également être soulignées : l'affirmation du rôle central de l'université (entendu comme niveau pertinent de décision pour mener à bien une politique d'établissement), ainsi que la référence beaucoup plus nette à son environnement externe. Sur le premier point tout d'abord, l'accent est mis sur l'identité de l'UPTM (sa place et ses missions dans sa région d'implantation ; son image et sa présence dans son agglomération) ainsi que sur la structuration de ses différents domaines selon trois pôles d'activité (sciences et techniques ; gestion et communication ; sport – santé). Sur le second volet ensuite, de nombreux partenariats sont envisagés : avec d'autres universités de la même région tout d'abord (pour la diffusion de nouvelles technologies éducatives ou le suivi de l'insertion professionnelle de ses étudiants), avec les milieux professionnels et institutionnels locaux ensuite (pour faciliter le rapprochement entre université et entreprises), avec d'autres établissements d'enseignement supérieur à l'étranger enfin (dans le but de favoriser la mobilité étudiante notamment).

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

Après avoir franchi un seuil quantitatif (en termes de croissance de ses effectifs) sur la décennie précédente, c'est à une exigence qualitative que l'UPTM semble confrontée à la fin des années 1990. Trois défis sont plus particulièrement identifiés : contribuer à l'élargissement du pôle scientifique régional grâce à une recherche lisible et reconnue au niveau international ; poursuivre la démocratisation de l'enseignement supérieur et l'adaptation de ses compétences aux exigences socio-économiques de son bassin d'emploi ; donner aux étudiants et aux personnels un cadre de vie attractif et agréable qui renforce le sentiment d'appartenance à une communauté. Si la part relative du contenu de ce troisième contrat dédiée aux finalités pédagogiques est toujours importante, la stagnation des inscriptions étudiantes est un élément de contexte important sur cette période pour l'université. Sans conclure à un lien de causalité apparent, on notera par ailleurs que la part consacrée à la politique de recherche de l'UPTM prend véritablement toute sa place dans ce troisième volet, relativement aux deux contrats précédents. En effet, des priorités sont définies en matière de répartition des moyens financiers et humains pour accompagner l'intégration des nouveaux chercheurs. Une nouvelle école doctorale dédiée à la formation des étudiants à la recherche en sciences est créée. La politique de pôles scientifiques est réaffirmée, de même que le

développement des activités de valorisation de la recherche est encouragé. Sur le plan de son organisation spatiale enfin, le constat de trop grande dissémination de ses composantes (envisagée comme un obstacle à la mutualisation des équipements comme à la constitution d'une identité forte et partagée) amène l'UPTM à engager un plan de remembrement de ses ressources sur quatre sites géographiques principaux.

On notera que si le besoin de revisiter la structuration des activités de l'UPTM (sur le plan scientifique comme spatial notamment) est clairement évoqué dans ce contrat, la référence à la performance du pilotage de l'ensemble est assez curieusement peu développée (contrairement au contrat 1995-1998 notamment). De même, le rôle et la place de l'équipe de direction de l'université sont-ils toujours très peu évoqués. Enfin, bien que la nécessité de maintenir et/ou développer des partenariats soit réaffirmée (avec les grands organismes nationaux de recherche, les universités et grandes écoles voisines), elle représente une proportion relativement moins importante du contenu de ce troisième contrat. On notera pour finir qu'une analyse (rapide mais substantielle) est formulée quant au positionnement de l'université dans son environnement immédiat : sur le plan scientifique, l'UPTM ambitionne de devenir un acteur qui compte dans le paysage régional de la recherche (aux côtés des deux principaux pôles rattachés aux agglomérations de taille supérieure) ; en matière pédagogique, une filière complète de formation en sociologie est créée sur le constat de la saturation des capacités d'accueil (voire de l'absence de ce cursus) dans les universités proches.

2003-2006 : collaborer pour exister

Le principal fait marquant de ce quatrième contrat pour l'UPTM touche à un mode de développement clairement affiché : la recherche de partenariats. Dans un contexte où l'université a connu une stabilisation relative de ses effectifs à partir de la rentrée universitaire 2000 (aux alentours de 13°000 étudiants), cette volonté de développer de nouvelles collaborations nous semble relever davantage d'une logique de visibilité que de la recherche d'un régime de croissance conjointe à proprement parler. Ainsi, l'UPTM entend procéder à une meilleure structuration de ses partenariats en cohérence avec ses objectifs de renforcement de ses domaines d'excellence, de progression de la mobilité étudiante et enseignante, ainsi que d'amélioration de la qualité de l'accueil des publics étrangers. S'agissant notamment de sa politique scientifique et compte tenu de la taille réduite de la majorité de ses laboratoires, l'UPTM souhaite privilégier la politique des réseaux et des équipes multi-sites. Sur le plan de la formation, plusieurs coopérations sont également envisagées : avec les universités de la région pour développer le dispositif de validation

des acquis de l'expérience d'une part ; au niveau européen s'agissant des actions de politique internationale intracommunautaire ou dirigées vers des pays tiers d'autre part.

Afin de se donner les moyens de ses ambitions, l'UPTM présente également de multiples objectifs de structuration de ses principaux secteurs d'activités (sur lesquels l'essentiel des ressources de l'université sont mobilisées). Ainsi en matière de ressources humaines, l'accent est mis sur le besoin de renforcer la politique de pilotage des emplois (en particulier par la généralisation de la pratique de la fiche individuelle d'activité préalable à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Par ailleurs, le besoin d'outils de pilotage des différents systèmes d'information de l'établissement est clairement exprimé. Dans ces différents domaines, bien qu'une volonté politique ressorte implicitement dans la formulation du texte, on notera toutefois que la référence au rôle de l'équipe de direction de l'UPTM est toujours aussi peu exprimée. Ce constat, déjà établi au titre des précédents contrats, traduit d'une certaine façon la mise en avant d'un mode à la fois consensuel et collectif de prise de décision au sein de l'établissement.

2007-2010 : la recherche de visibilité comme enjeu majeur

A partir de 2005 et jusqu'à la mise en œuvre de son cinquième contrat d'établissement, le nombre d'étudiants inscrits à l'UPTM diminue significativement (de l'ordre de -6% entre les rentrées universitaires 2007 et 2008). L'évolution de la démographie ne suffit pas à expliquer ce phénomène, dans la mesure où les établissements universitaires les plus proches n'enregistrent pas la même tendance. C'est dans ce contexte que l'UPTM détermine les deux axes structurants de son positionnement pour la période 2007-2010 : la politique scientifique comme priorité de l'établissement pour les quatre prochaines années d'une part, et une large ouverture sur les coopérations et réseaux régionaux, nationaux et internationaux d'autre part. Sur le premier volet, l'accent est particulièrement mis sur le développement de l'identité scientifique de l'établissement, fondé sur le renforcement de ses trois pôles structurants (optique et vision ; sciences, ingénierie et santé ; territoires et mutations). Pour ce faire, les ressources humaines, financières et organisationnelles de l'UPTM sont mobilisées pour l'essentiel au bénéfice de ses activités de recherche, prioritairement pour les laboratoires reconnus dont les thématiques contribuent à la visibilité de l'un ou l'autre des trois pôles. Concernant le second volet, la position de l'UPTM dans son cadre régional et national fait qu'elle se trouve placée face aux défis de la taille et de la lisibilité. Ce faisant, le rapport à l'environnement externe est résolument envisagé sous un angle coopératif. Ainsi, le constat de faiblesse relative des effectifs inscrits dans certains champs disciplinaires (en lettres anciennes et en allemand tout particulièrement) conduit-il l'université à

réorganiser son offre de formation, en privilégiant une politique de co-habilitation avec les établissements régionaux. De même, l'ouverture de la politique scientifique est envisagée sous l'angle d'une participation accrue aux appels d'offres européens (de type « programme-cadre de recherche et développement » notamment), impliquant l'association de plusieurs partenaires scientifiques au niveau du continent.

La question de la performance de l'établissement est, dans l'ensemble, très peu développée. Elle est principalement envisagée du point de vue de la recherche, sur la base d'engagements en termes d'évaluation de l'activité scientifique, de visibilité de l'identité scientifique de l'UPTM, d'accueil de chercheurs étrangers ou issus des organismes nationaux, de mobilité des universitaires locaux. Les enjeux liés à la capacité de pilotage de l'établissement sont également développés, en particulier dans deux domaines : la gestion des ressources humaines et le système global d'information. Comme pour les contrats précédents, la fonction de direction de l'université reste par ailleurs très peu affirmée. On notera enfin que la politique de formations voit dans ce cinquième contrat d'établissement sa place considérablement réduite, comparativement aux textes précédents.

Sans aller plus avant dans l'analyse empirique, notre lecture de la trajectoire de l'UPTM présuppose des choix en termes de positionnement conceptuel comme d'approche méthodologique, qu'il convient à présent d'expliciter.

2. Une approche communicationnelle de la stratégie universitaire

Après nous être interrogé sur la notion même de stratégie pour un établissement d'enseignement supérieur, nous spécifierons notre cadre d'analyse du contrat d'établissement. L'approche communicationnelle de la stratégie universitaire ainsi retenue nous conduira à préciser les modalités d'étude du contenu comme des conditions d'élaboration des contrats de l'UPTM.

Une stratégie d'université ?

En écho aux conclusions de Mailhot et Schaeffer (2009), pour qui "*le défi que [les universités] ont à relever tient à leur capacité à mener une démarche stratégique*", il nous faut spécifier la façon dont nous avons appréhendé la stratégie de l'UPTM. La question est loin d'être neutre, dans un contexte académique marqué par une série de questionnements récurrents sur l'ontologie du

périmètre même de la stratégie (Day, Farley et Wind, 1990 ; Porter, 1996 ; Hambrick et Fredrickson, 2001 ; Eisenhardt, 2002 ; Bréchet et Desreumaux, 2004 ; Grandy et Mills, 2004 ; Hafsi et Thomas, 2005 ; Lorino et Tarondeau, 2006 ; Martinet, 2006 ; Farjoun, 2007). Un minimum d'éclairage doit donc être apporté quant à la notion même de stratégie universitaire.

Dans le cadre de la politique contractuelle, c'est en effet l'établissement dans son ensemble qui est invité à formuler une stratégie globale sur ses deux métiers de base : la production de savoirs et la transmission de connaissances. Comme le précise Dizambourg[2], "*l'une des principales difficultés dans le cas des universités est que celles-ci (en particulier les universités à champs disciplinaires larges) évoluent sur des environnements de recherche et de formation dont les caractéristiques stratégiques (quelles sont les conditions de succès, que faut-il maîtriser, quel est l'environnement géographique pertinent : régional, national, européen, mondial) ne sont pas homogènes*". En outre, on ne peut négliger le mode de fonctionnement des universités, tel que décrit notamment par Mintzberg (1982) : dans une organisation de type "bureaucratie professionnelle", les acteurs universitaires s'identifient davantage à leur profession d'enseignant-chercheur qu'à l'établissement au sein duquel ils disposent d'une très large autonomie d'action. Pour autant, c'est au rôle de la direction d'université (sans doute modeste mais néanmoins décisif) que nous allons plus particulièrement nous intéresser ici en matière de conception de l'action stratégique universitaire. S'agissant de l'UPTM, cette approche ne présuppose nullement l'existence d'une stratégie uniforme, pas plus qu'elle n'obère les interactions qui agissent nécessairement entre le niveau global de l'établissement et celui des composantes dans sa pratique stratégique.

Définition et objectifs du contrat d'établissement pour une université française

La notion de contrat est née dans l'enseignement supérieur français avec la loi n°84-52 du 26 janvier 1984 (article 20) : "*les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel […] sont autonomes. Exerçant les missions qui leur sont conférées par la loi, ils définissent leur politique de formation, de recherche et de documentation dans le cadre de la réglementation nationale et dans le respect de leurs engagements contractuels. Leurs activités de formation, de recherche et de documentation peuvent faire l'objet de contrats d'établissement pluriannuels*". L'article 17 de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 précise par ailleurs les objectifs des contrats

[2] Cette citation est tirée d'un texte rédigé par B. DIZAMBOURG sur les spécificités de la stratégie des universités, diffusé dans le cadre des formations de l'Ecole Supérieure de l'Education Nationale (ESEN) et disponible en téléchargement :
http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Conferences/flash/09-10/strategie-mesr/medias/strategie-mesr_dizambourg_b.pdf

d'établissement : "*les activités de formation, de recherche et de documentation des établissements font l'objet de contrats pluriannuels d'établissement […]. Ces contrats prévoient les conditions dans lesquelles les personnels titulaires et contractuels de l'établissement sont évalués […], ainsi que, le cas échéant, les modalités de la participation de l'établissement à un pôle de recherche et d'enseignement supérieur. Ils fixent en outre certaines obligations des établissements et prévoient les moyens et emplois correspondants pouvant être mis à leur disposition par l'Etat*".

Les finalités attribuées aux contrats d'établissement par ces textes de lois sur l'enseignement supérieur invitent, par conséquent, les universités françaises à spécifier leurs modes relationnels (avec l'environnement externe comme à l'intérieur de leur propre organisation). C'est pourquoi, on peut *a priori* s'attendre à trouver dans ces textes l'expression de leur stratégie au regard des missions qui leur sont conférées : c'est ainsi que figurent traditionnellement dans les contrats les objectifs négociés par l'université avec le ministère (en termes de formation, d'insertion professionnelle, de recherche, de restructuration...), ainsi que les indicateurs et cibles de performance permettant de mesurer le degré de réalisation des objectifs. Du point de vue des autorités publiques, la finalité affichée par ce dispositif consiste à permettre à chaque université d'affirmer son identité, dans le respect d'une politique nationale cohérente. D'aucuns verront également les contrats d'établissement comme des moyens (ou des outils) de réalisation des principes édictés successivement depuis dix ans en droit français par la LOLF (loi organique relative aux lois de finances votée en 2001), la RGPP (révision générale des politiques publiques instaurée en 2007), la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (également adoptée en 2007) et les décrets financiers des universités (déclinés à partir de 2008).

Pour notre part, nous considérons que le contrat d'établissement (en tant qu'énoncé réalisé) participe à l'élaboration du discours organisationnel (au sens de Phillips, Lawrence et Hardy, 2004) de l'université. C'est pourquoi, nous proposons d'appréhender le contrat d'établissement comme un texte, autrement dit comme une "*expression symbolique qui nécessite un support physique permettant une conservation permanente*" (Taylor et Van Every, 2000), ou encore comme un "*artefact symbolique écrit […] qui conserve des solutions construites dans la communication*" (Robichaud, Giroux et Taylor, 2004). *A fortiori*, nous suggérons d'assimiler le contrat d'établissement à un texte de nature stratégique selon l'acception de La Ville et Mounoud (2005), c'est-à-dire un récit dans lequel se joue le sens du devenir d'une université, et qui vise à permettre le contrôle des activités de ses membres pour les conformer à ces directions. Cet ensemble de références donne globalement à voir le caractère instrumental de la politique contractuelle. A notre

sens en effet, la démarche qui mène à la formulation d'un contrat d'établissement peut s'envisager *a priori* comme caractéristique à la fois du discours et des engagements de l'université à l'égard de ses parties prenantes (internes comme externes). La visée communicationnelle d'un tel dispositif peut ainsi être entrevue au regard des caractéristiques formulées par Hatchuel et Weil (1992) : le substrat formel du contrat (le support dans lesquels il s'incarne) est porteur d'une philosophie gestionnaire (traduisant les comportements que le contrat est censé promouvoir) qui vise à donner un sens commun aux actions développées par les acteurs du monde universitaire, mais aussi à permettre le contrôle *a posteriori* par l'autorité de tutelle des objectifs sur lesquels l'établissement s'était initialement engagé. De même, la vision simplifiée des relations organisationnelles, telle que traduite dans l'écriture des contrats, invite-t-elle à distinguer les relations entre les acteurs influencés par l'outil de ses concepteurs et diffuseurs.

La théorie communicationnelle comme cadre d'analyse pertinent de la stratégie universitaire

Deux courants permettent de délimiter le périmètre pertinent, selon nous, dans l'étude de la politique contractuelle d'un établissement universitaire : les approches fonctionnaliste et constructiviste en théorie communicationnelle de la stratégie. D'un côté, et comme l'a rappelé Giordano (2001) dans son état de l'art sur les recherches en communication organisationnelle, la perspective fonctionnaliste s'intéresse à la dimension matérielle (documents écrits, médias) de la communication. En ce sens, "*communiquer, c'est donc transmettre, transporter de l'information à destination de récepteurs, individus ou groupes, repérés comme pertinents pour l'organisation*". Pour reprendre la métaphore de Putnam, Philips et Chapman (1996), le contrat d'établissement peut s'assimiler dans ce cas à un canal (ou conduit) par lequel les acteurs clés de l'organisation universitaire (l'équipe de direction) véhiculent des messages à destination de cibles prédéfinies (prioritairement l'autorité publique comme potentiellement les membres de la communauté universitaire). La figure 1 qui suit donne à voir une représentation simplifiée de cette approche.

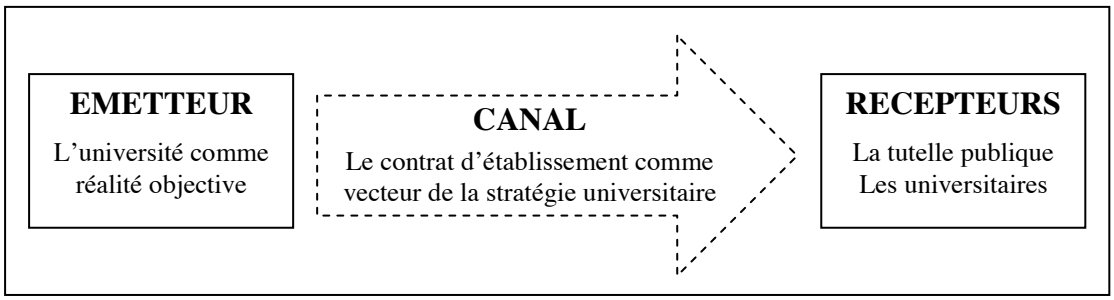


Figure 1 : La représentation fonctionnaliste du contrat d'établissement pour une université

En suivant cette perspective des plus classique (et qui puise ses fondements dans les écrits désormais célèbres de Shannon et Weaver), le contrat d'établissement peut être considéré comme un outil de communication au service de choix stratégiques élaborés *ex ante*. En ce sens et comme le souligne Giroux (1994), le contenu des messages est avant tout de nature opératoire. Pour Giordano (2001), cette représentation de la communication qui s'apparente à un conduit est somme toutes assez traditionnelle en management stratégique, en particulier au regard de la conception classique des processus de planification : le contrat d'établissement se rapprocherait, pour la direction d'une université, de ce que le plan stratégique représente pour la direction générale d'une entreprise. Au final, l'organisation universitaire est vue comme un système hiérarchique centralisé présumé malléable, à l'intérieur duquel la "communication-conduit" transporte des intentions signifiantes à des récepteurs qui sont supposés les comprendre et les traduire en acte.

Selon un autre point de vue développé outre-atlantique depuis une vingtaine d'années (Taylor, 1993 ; Taylor et al., 1996 ; Taylor et Van Every, 2000 ; Grant, Keenoy et Oswick, 2001 ; Hardy, 2001 ; Robichaud, Giroux et Taylor, 2004), le courant constructiviste en théorie communicationnelle des organisations postule que l'organisation se crée avant tout par la communication. Conçues comme des lieux de pratiques fondées sur le langage, les organisations se construisent discursivement, et s'apparentent ainsi à des artefacts de la communication. Avec Chanal et Tannery (2005), on peut dans ce cadre retenir *a priori* une définition large du discours, "*comme toutes les formes d'interaction parlée, formelles ou informelles, ainsi que les textes écrits de toutes sortes*". Ainsi, l'approche discursive propose que la structure organisationnelle s'actualise et se modifie à travers les interactions sociales (ou "conversations"). L'organisation est vue comme une communauté de langage qui fonctionne selon deux modalités en tension (qui renvoient à la dualité structure/action de Giddens, 1984) : le texte (expression de la structure organisationnelle) et la conversation (manifestation des interactions au quotidien). Autrement dit pour Taylor et Robichaud (2004), pour qu'une interaction puisse se développer entre les membres d'une organisation, il est nécessaire que ces derniers élaborent un texte (ou langage partagé) qui leur permette de poursuivre leur relation. Pour ces chercheurs, c'est bien la conversation, par sa capacité à produire une orientation mutuelle du comportement des acteurs en interaction, qui est première dans la production de l'organisation. Les textes constituent de ce fait des productions de deuxième ordre qui formalisent les interprétations formulées dans certaines situations types, et contribuent à les pérenniser afin de rendre disponibles et de canaliser les interactions futures. D'une part, les textes produits gardent la trace de l'organisation que les conversations ont permis de mettre en place (ce que Giordano, 2001, qualifie d'institutionnalisation de l'action collective) et d'autre part, ils

impriment leur marque sur l'action organisationnelle qu'ils contribuent à orienter, plus ou moins directement, en offrant des cadres interprétatifs permettant de faire sens des événements en cours. En résumé pour Giroux et Demers (1998), "*c'est à travers la conversation qu'est produit et réaffirmé le texte qui, à son tour, vient contraindre et rendre possible la conversation*".

Selon cette approche, le contrat d'établissement peut s'apparenter à un texte qui vise à orienter les représentations et les pratiques des acteurs universitaires comme de l'autorité publique, reposant sur un ensemble d'interactions sociales dont la perception par la direction de l'université permette en retour d'alimenter l'élaboration de sa stratégie telle que formulée *in fine* dans le contenu de son contrat. Cette perspective donnerait finalement à voir la stratégie comme projet de changement construit socialement au sens de Vaara (2006). La figure 2 suivante représente la dualité de l'interaction qui fonderait ainsi la pratique stratégique d'un établissement universitaire.

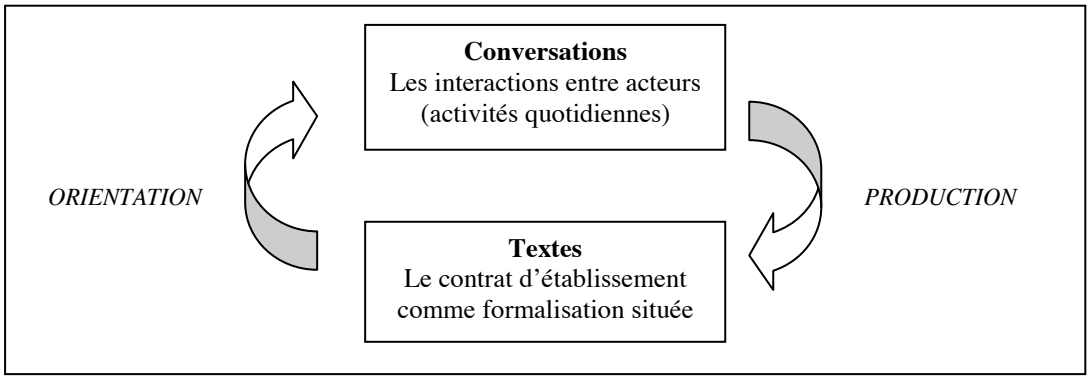


Figure 2 : la dualité texte / conversation dans la conception de l'action stratégique universitaire

Une analyse qualitative du contenu et des conditions d'élaboration des cinq textes

Deux axes de recherche doivent être entrepris afin de comprendre comment l'UPTM a mobilisé le cadre de la politique contractuelle d'établissement pour concevoir et déployer sa stratégie entre 1991 et 2010 : l'analyse du contenu de ses contrats d'une part ; l'examen de données de contexte quant aux conditions d'élaboration des projets d'établissement correspondants d'autre part.

Afin de caractériser la stratégie de l'UPTM telle que perceptible dans le contenu même de ses différents contrats, nous avons procédé à la codification thématique des 5 textes. Le logiciel d'analyse de discours *NVivo 8* a été mobilisé à cet effet. Six catégories thématiques ont été retenues afin de coder les données, fondées sur la transposition, sur le champ universitaire, de la "définition

implicite" du domaine de la stratégie formulée par Nag, Hambrick et Chen (2007)[3] : le management stratégique universitaire traite des orientations et finalités définies par l'équipe de direction, conduisant à mobiliser des ressources en vue d'accroître la performance de l'université dans son environnement externe. Le tableau suivant présente en conséquence l'arborescence thématique (principale et secondaire) retenue pour l'examen des cinq textes.

Type	Name	Memo Link	Sources
Tree Node	STRATEGIE		
Tree Node	**MR - mobilisation de ressources**		
	Tree Node	MR - pilotage	
	Tree Node	MR - recherche	
	Tree Node	MR - formations	
	Tree Node	MR - infrastructures	
Tree Node	**UN - université**		
	Tree Node	UN - identité	
	Tree Node	UN - structuration	
	Tree Node	UN - engagements	
Tree Node	**OF - orientations & finalités**		
	Tree Node	OF - pilotage	
	Tree Node	OF - recherche	
	Tree Node	OF - formations	
	Tree Node	OF - international	
	Tree Node	OF - structure	
Tree Node	**ED - équipe de direction**		
Tree Node	**PE - performance**		
	Tree Node	PE - pilotage	
	Tree Node	PE - recherche	
	Tree Node	PE - formations	
Tree Node	**EE - environnement externe**		
	Tree Node	EE - concurrence	
	Tree Node	EE - réseaux	

Tableau 1 : l'arborescence thématique de l'analyse textuelle des contrats de l'UPTM

Au-delà de l'analyse thématique des contrats, il est important de garder à l'esprit que chacun des cinq projets d'établissement a été élaboré dans des conditions singulières, qui attestent nécessairement d'une inscription historique et politique particulière au sens de Wacheux (1998). Sur ce plan, l'enjeu réside alors dans la collecte de données non écrites dans les contrats d'établissement de l'UPTM, remontant sur une période de près de vingt ans au cours de laquelle quatre équipes de direction se sont succédées. Aussi avons-nous sollicité une entrevue avec les trois présidents encore accessibles à ce jour. Deux d'entre-eux nous ont accordé un temps d'échange de 90 minutes chacun, mené sur un mode semi-directif autour de 3 thèmes : la description des facteurs de contexte national et local, ainsi que les modalités internes de conception de chaque projet. Ces entrevues, indispensables pour cerner les conditions d'élaboration des projets d'établissement de l'UPTM, nous ont finalement permis de couvrir l'intégralité de la période 1991-2010, compte tenu

[3] "*The field of strategic management deals with (a) the major intended and emergent initiatives (b) taken by general managers on behalf of owners, (c) involving utilization of resources (d) to enhance the performance (e) of firms (f) in their external environments*".

des différentes fonctions occupées par nos deux interlocuteurs dans les équipes de direction qui se sont succédées (cf. tableau 2).

3. Les enjeux d'une approche discursive dans la conception de l'action stratégique universitaire

L'analyse qualitative du contenu comme des conditions d'élaboration de la stratégie de l'UPTM (sur une période longue de vingt ans) nous permettra de mobiliser successivement les deux cadres conceptuels retenus (fonctionnaliste et contructiviste) en théorie communicationnelle de la stratégie. Quelques enjeux pour le management universitaire (au sens de Mallet, Balme et Richard ; 2005) seront finalement esquissés.

La stratégie de l'UPTM traduite par le contenu de ses contrats

Sur la forme, les cinq textes totalisent entre 15 et 45 pages, structurées autour des rubriques suivantes : les paraphes avec le ministère de tutelle et les directions des grands organismes de recherche tels que le CNRS[4] et l'INSERM[5], le corps du développement du projet d'établissement (de 6 pages pour le premier contrat à 25 pages en moyenne pour les quatre contrats suivants), les indicateurs de suivi (le plus souvent présentés par rubriques : finances, immobilier, GRH, formation et recherche) et les annexes financières (globalement exposées par année et plus en détail concernant les crédits de recherche aux écoles doctorales, aux unités de recherche ou aux programmes pluri-formations). Sur le fond, les textes présentent une première partie dédiée à l'identité de l'université, ainsi qu'à ses ambitions internationales (structuration de la recherche ; attractivité de l'offre de formation et accueil des étudiants ; intensification de l'internationalisation des activités). Une seconde partie traite plus spécifiquement de la structuration des outils de pilotage de l'établissement, autour d'une culture d'objectifs (développement d'une politique de gestion des ressources humaines ; performance du système global d'information et pertinence du dispositif d'autoévaluation ; amélioration du fonctionnement des services documentaires ; poursuite de la maintenance du patrimoine). Aussi, dans la mesure où notre travail de spécification de la stratégie universitaire s'inscrit dans l'esprit des travaux d'Hendry (2000)[6], l'analyse longitudinale

[4] Centre National de la Recherche Scientifique.
[5] Institut National de la Santé Et de la Recherche Médicale.
[6] *"Of course, any understanding of strategy must take account of the concrete realities of action and performance, and cannot be confined merely to a world of discourse. But if strategy is not to be found in organizational discourse and communication, it ceases in a very real sense to be strategy"*

du contenu des cinq contrats d'établissement de l'UPTM nous permet d'en isoler les catégories stratégiques selon une double lecture (par période et par thème), présentée dans la figure 3 ci-après.

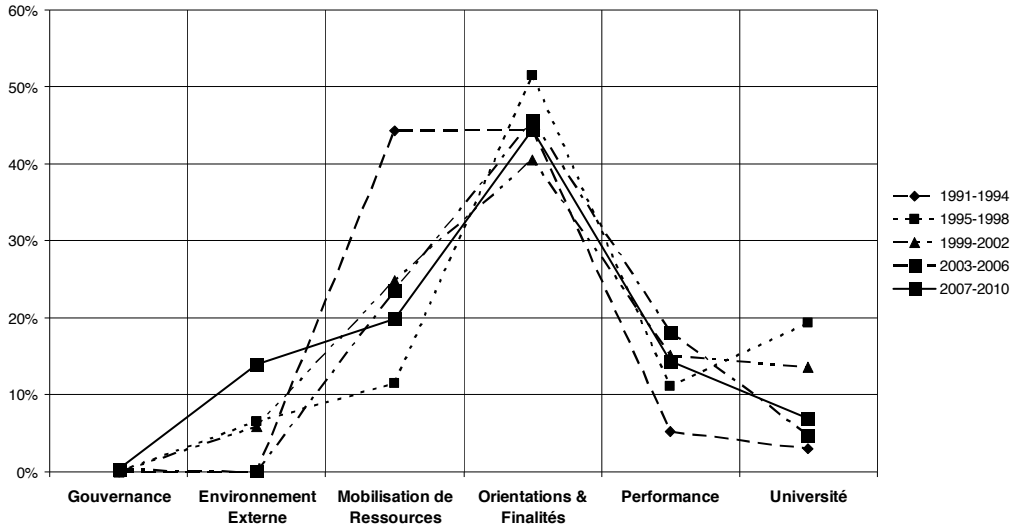


Figure 3 : le profil thématique des contrats de l'UPTM

Cette analyse donne à voir une représentation du profil de chacun des contrats. En particulier, on peut noter la tendance commune que le contenu des cinq contrats d'établissement semble suivre : en effet, la fréquence des occurrences décrite par chacune des courbes est relativement homogène (à l'exception du thème de la mobilisation des ressources sur la période 1991-1994) sur chacun des items. Ainsi, sur l'ensemble de la période concernée, l'item stratégique le plus fréquemment évoqué dans les textes analysés renvoie aux orientations et finalités données aux différentes missions (enseignement, recherche, valorisation) de l'UPTM. Vient ensuite la question de la mobilisation des ressources (humaines, financières et organisationnelles), puis la thématique de la performance (en termes d'attractivité des étudiants et de visibilité des activités de recherche notamment). Les deux catégories de mots-clés les moins évoquées renvoient à la référence à l'université en tant qu'acteur organisationnel pour l'une, et au rôle comme à la place de l'équipe de direction (la gouvernance de l'université) pour l'autre.

La prégnance de ces différents thèmes doit être reliée aux orientations stratégiques de l'UPTM sur la période concernée. Bien que le contenu des cinq contrats d'établissement étudiés ne reflète pas explicitement les catégories traditionnelles de la stratégie (spécialisation – différenciation sur des bases traditionnellement disciplinaires d'une part, fusion – alliances dans la poursuite d'un effet de masse critique d'autre part), on peut néanmoins reformuler comme suit l'expression d'une vision

stratégique pour l'université : la diversification de l'offre de formation par croissance interne sur la période 1991-1994 ; les prémisses du positionnement scientifique de l'établissement dans le contrat 1995-1998 ; l'affirmation de la différenciation des activités de recherche (présentées comme le cœur de métier de l'UPTM) en 1999-2002 ; la croissance conjointe comme mode de développement privilégié sur la période 2003-2006 ; la nécessaire différenciation de l'UPTM dans un environnement clairement identifié comme concurrentiel sur la phase 2007-2010. Sur ce dernier point plus particulièrement, il nous faut insister sur le contexte géographique très particulier de cette université : se situant dans la première région française après l'Ile-de-France, elle se retrouve à moins de deux heures de route de deux grandes villes universitaires (Lyon et Grenoble) présentes, en considérant les six universités qu'elles rassemblent, sur l'ensemble du spectre disciplinaire de l'UPTM. De fait, ce constat explique en partie les logiques de différenciation et de coopération mise en avant dans ses contrats les plus récents. Mais d'autres facteurs permettent de comprendre le développement stratégique de l'université analysée, en lien avec les conditions d'élaboration de ses projets qu'il convient à présent de préciser.

L'analyse des conditions d'élaboration des projets d'établissement de l'UPTM

L'entrevue avec deux des anciens Présidents de l'UPTM nous a permis de recueillir les informations complémentaires nécessaires à la compréhension du lien entre stratégie universitaire et politique contractuelle d'établissement. Le tableau 2 ci-après synthétise les données ainsi récoltées pour chaque période concernée, selon trois catégories : les éléments du contexte national, local et la démarche impulsée dans le cadre de la préparation de chacun des cinq projets d'établissement étudiés.

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

Tableau 2 : une vue synthétique des conditions d'élaboration des 5 projets de l'UPTM

Selon nos interlocuteurs sur le plan de l'évolution du contexte national de l'enseignement supérieur et de la recherche, nous serions passés en vingt ans d'une phase de développement intense à une phase de soutien marqué du secteur, dans les deux cas sur la base d'un affichage fort des acteurs politiques en place : l'enthousiasme général induit par la forte allocation de moyens dans les universités françaises au début des années 1990 aurait laissé la place à une approche plus technicienne dans les relations entre les décideurs universitaires et leur tutelle sur la période plus récente. Dès la seconde vague de contractualisation pour l'UPTM (1995-1998), la question des emplois fut sortie du processus contractuel par le ministère, et ce n'est qu'à partir de la période 1999-2002 que le périmètre de la recherche fut intégré au contenu des échanges (ce qui explique la montée en puissance de la question du développement scientifique de l'UPTM à compter de son troisième contrat). Dès les débuts de la politique contractuelle, la tutelle publique a souhaité renforcer le rôle institutionnel des établissements (et limiter ainsi les guichets directs de négociation des doyens de facultés au ministère), tout en diminuant progressivement le degré de fléchage des moyens financiers à l'intérieur des contrats.

Sur le plan local, les quatre premiers contrats de l'UPTM semblent traduire une vision résolument fonctionnaliste des équipes de direction comme des acteurs universitaires de base. Sur la période 1991-2006, chaque contrat était effectivement perçu comme une manne financière potentielle pour l'université, en complément des moyens notifiés annuellement par l'Etat. Si, aux dires de nos interlocuteurs, l'adhésion des acteurs internes de l'UPTM était forte et naturelle dans le cadre de la préparation des deux premiers projets (compte tenu de la place prépondérante accordée aux thèmes pédagogiques notamment), elle semble s'être sensiblement réduite sur la période plus récente ("*combien de personnels (enseignants-chercheurs comme administratifs) connaissent les termes du dernier contrat de l'UPTM ?*", s'interroge B.E. à l'occasion de notre entretien). Deux facteurs semblent expliquer en partie ce constat : la part croissante occupée par la stratégie scientifique et le développement de la recherche dans les derniers contrats de l'université d'une part, ainsi que le renversement de dynamique enregistré au niveau des inscriptions étudiantes d'autre part. Sur ce dernier point, la fin des années 1990 correspond en effet au point culminant des effectifs jamais enregistrés à l'UPTM (le seuil de 15°000 étudiants ayant été atteint au cours de l'année universitaire 1998-1999). A partir de la période 2003-2006, le contexte local semble donc s'être tendu (sur le plan de la pérennité de certaines filières de formation comme de questionnements récurrents sur l'identité scientifique de l'établissement), dans un cadre national perçu comme moins favorable[7] à l'évolution du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche en France.

[7] Compte tenu des conséquences de la mise en œuvre de la LOLF comme du ressenti des prémisses de l'autonomie des universités notamment.

L'analyse de ces conditions de contexte peut finalement être reliée aux modes de conception des différents projets d'établissement de l'UPTM. La principale évolution tient au rôle des composantes internes (en particulier les facultés) dans la démarche : très fortement impliquées dans le premier projet 1991-1994 (au point que le contrat puisse s'assimiler à la somme des projets spécifiques des facultés), leur rôle semble s'atténuer graduellement (elles resteront consultées parmi d'autres parties afin d'identifier les lignes directrices du projet global), jusqu'à ne plus faire partie des acteurs principaux de réalisation des projets. *A contrario*, c'est la place des équipes de direction qui s'affirme davantage d'une période à l'autre : de la simple formalisation d'une lettre de cadrage en 1995-1998, on assiste à la montée en puissance du rôle des Présidents et de leurs équipes (ainsi que des conseils centraux dans une moindre mesure) dans la maîtrise des processus d'élaboration des différents projets, jusqu'à noter la très forte personnalisation du contrat 2007-2010 opérée par le Président alors en exercice. On notera également sur cette dernière période l'évolution marquante de la vision du projet d'établissement par l'équipe de direction de l'UPTM : pour la première fois, la politique contractuelle semble moins envisagée comme moyen pour obtenir des moyens supplémentaires, que comme façon de se donner des horizons et des objectifs partagés collectivement.

L'ensemble de ces analyses nous laisse finalement à penser que la conception des projets d'établissement de l'UPTM s'est progressivement éloignée d'une visée fonctionnaliste, pour s'ouvrir sur une perspective davantage constructiviste de la politique contractuelle. Les propositions du tableau suivant étayent cette idée :

Arguments en faveur d'une approche… de la politique contractuelle d'établissement	**FONCTIONNALISTE**	**CONSTRUCTIVISTE**
Perception de la logique contractuelle par les acteurs universitaires	Une approche balistique pour obtenir davantage de moyens financiers Un engagement plutôt naturel des acteurs à la démarche contractuelle	Une faible espérance de gains mais de forts enjeux de projection dans l'avenir Un désintérêt des acteurs qui ne perçoivent plus les gains directs de la démarche
Cadrage / impulsion de la tutelle dans le processus contractuel	Un dialogue de gestion fondé sur des interactions techniques sans réelle négociation dans le cadre d'un environnement institutionnel plutôt stable	Une logique de résultat couplée à des attentes fortes en termes de positionnement de l'établissement dans un paysage de l'enseignement supérieur en mouvement
Evolution des niveaux d'activité de l'université	La croissance des effectifs étudiants et le développement des filières de formation dans une logique de moyens	Une démographie étudiante défavorable et l'effet structurant des logiques d'évaluation (formation et recherche)

Tableau 3 : les caractéristiques d'une approche duale de la politique contractuelle d'établissement

Dans un contexte national qui laisse à penser que peu de moyens nouveaux doivent être attendus de la prochaine négociation contractuelle avec l'Etat[8], l'enjeu pour l'UPTM (et plus largement pour d'autres universités) consistera, selon nous, à inscrire davantage encore la conception de son prochain projet d'établissement dans la perspective constructiviste telle que développée en théorie communicationnelle de la stratégie.

Perspectives pour le management stratégique universitaire

Les résultats que nous venons d'évoquer permettent finalement de souligner les limites d'une approche principalement fonctionnaliste du contrat d'établissement, invitant par là même à reconsidérer le processus d'élaboration d'un projet comme cadre de conception pour la stratégie universitaire.

La métaphore du canal, qui donne à voir le contrat d'établissement comme un outil de communication au service de l'université, repose en effet sur deux présupposés importants : l'organisation universitaire est vue comme un système hiérarchique centralisé d'une part ; les destinataires (ou récepteurs) des intentions contenues dans le texte des contrats sont supposés les comprendre et les appliquer d'autre part. L'idée selon laquelle la direction d'une université serait en mesure de concevoir très largement à son niveau une stratégie d'établissement, que la communauté universitaire serait ensuite à même de s'approprier pour la mettre en œuvre, reste discutable pour qui a un peu d'expérience en matière de gouvernance universitaire. Dans le secteur de l'enseignement supérieur public français, on rencontre en effet le plus souvent des organisations pluralistes au sens de Denis, Lamothe et Langley (2001), caractérisées par des objectifs multiples, des lieux de pouvoir diffus et des processus de travail reposant sur des connaissances spécifiques. Autrement dit selon nous, l'équipe de direction d'une université a sans aucun doute le pouvoir de convaincre, beaucoup moins le pouvoir de décider. Rappelons par parenthèse que c'est en observant le milieu universitaire de leur époque que Cohen et March (1974) ont défini les principes de "l'anarchie organisée" : des organisations sans objectifs vraiment cohérents et partagés par tous, où le processus de production relève d'une technologie complexe et est peu matériel, où la majeure partie du personnel exerce une "pratique privée" d'intervention directement auprès des "clients" de l'organisation sans qu'il soit possible et réaliste d'assumer une supervision constante des tâches

[8] Le volet enseignement supérieur et recherche du Projet de Loi de Finances pour 2011 présente une augmentation globale des moyens de 4,7 milliards d'€(dont 3,6 milliards pour financer les projets d'investissements d'avenir). Une fois retranchés les moyens fléchés sur le crédit impôt recherche, le 10ème mois de bourse étudiante, les partenariats publics privés en matière d'immobilier universitaire, l'accompagnement du passage à l'autonomie d'une nouvelle vague d'universités et le soutien aux grands organismes de recherche (CNRS, INSERM, CNES, CEA), il est peu probable, selon nous, que l'enveloppe disponible pour alimenter la négociation des contrats 2011-2014 soit conséquente.

effectuées, et dont les membres participent de façon intermittente et plus ou moins active, voire vraiment intéressée, aux différentes prises de décision qui affectent l'ensemble de l'organisation.

Dès lors, on pourrait envisager une autre forme d'articulation entre organisation et communication, qui permette de conférer au contrat d'établissement un statut différent, au-delà de sa fonction première de conduit de la stratégie pour une université. Dans une perspective davantage interprétative en théorie communicationnelle en effet, "*le sens d'un message ne réside pas dans le seul contenu syntaxique transmis par un émetteur tout-puissant. Il est en partie une construction du récepteur, supposé actif et doté d'interprétation créatrice*" (Giordano, 2001). La communication est de ce point de vue conçue comme un processus de création de sens bilatéral, processus dans lequel les dirigeants ne sont pas les seuls acteurs pertinents dans la conception de l'action stratégique : Gioia et Chittipedi (1991) ont notamment montré que si le sommet stratégique d'une organisation universitaire a vocation à donner le sens, le plus souvent les acteurs académiques créent/recréent du sens aux choix stratégiques initiaux. Pour notre part avec Chanal, Claveau et Tannery (1997) et Giordano (1997), nous sommes de ceux qui pensent que la conduite de l'action commune passe par des processus de délibération collective, de manière à faire émerger des représentations perçues comme légitimes. Sous cet angle pour une université, le temps de la préparation d'un contrat d'établissement constitue un cadre d'interaction propice à l'élaboration de sa stratégie à moyen terme.

L'inscription dans une perspective résolument discursive d'élaboration du projet d'établissement conduirait donc l'équipe de direction à se focaliser prioritairement sur les interactions entre acteurs universitaires. Sur le plan du statut des données observées, cette approche inviterait le chercheur à conserver une certaine distanciation entre la stratégie communiquée *in fine* dans le contenu des textes d'une part, et la représentation de la réalité sociale de l'université sur laquelle repose la conception des projets d'autre part. Sur ce dernier point en effet, Alvesson et Kärreman (2000) nous invitent à considérer deux dimensions dans l'examen de tout discours : la conception des dispositifs observés (en ce qu'il reflètent une forme de réalité des événements ou le reflet des interprétations des acteurs) comme le niveau de réalité auquel les données se forment (plutôt local et situé ou davantage global et universel). Le croisement de ces deux dimensions nous permet finalement de distinguer quatre approches (ou tendances) managériales possibles du contrat d'établissement, dont la prise en compte par une équipe de direction orienterait nécessairement le processus de conception :

- Le contrat d'établissement comme **expression de la construction du sens des acteurs**. Selon cette approche, le contrat serait préparé dans une perspective résolument locale, et

traduirait principalement la perception subjective des acteurs universitaires concernant le développement stratégique de leur organisation.

- Le contrat d'établissement comme **performance locale à finalité politique.** Sans déterminisme du dispositif formalisé sur les représentations des acteurs, le contrat d'établissement s'envisagerait ici davantage sous l'angle d'un exercice contextualisé, à finalité essentiellement interne à l'université.
- Le contrat d'établissement comme **expression de normes découplées des pratiques managériales.** Dans le cadre d'une importante autonomie du contrat d'établissement à l'égard des pratiques sociales des acteurs universitaires, le dispositif renverrait davantage, dans ce cas de figure, à un exercice formel et ponctué à l'égard des exigences de la tutelle publique.
- Le contrat d'établissement comme **expression de corps de connaissances, de pratiques sociales.** Dans la perspective d'un couplage marqué entre le dispositif de gestion et l'idéologie des décideurs universitaires, le contrat d'établissement traduirait ici l'expression, plus ou moins standardisée, de connaissances à caractère universel.

Conclusion

Voici bientôt deux décennies que la politique contractuelle d'établissement a été promue en France, conduisant les universités à formaliser tous les quatre ans leurs projets de développement. Dans le contexte de réformes profondes qui caractérise le système français d'enseignement supérieur depuis 2007, il nous a paru nécessaire de prendre du recul sur la façon dont les universités ont mobilisé jusqu'à présent le cadre de la politique contractuelle pour concevoir et déployer leurs stratégies. Une telle question ne pouvant être traitée sur l'ensemble des établissements qui jalonnent aujourd'hui encore le paysage universitaire français, nous avons focalisé notre attention sur l'étude d'un cas. C'est notamment la possibilité d'accéder aux données requises (les contrats à proprement parler ainsi que le contexte dans lequel ils ont été préparés) qui a donc orienté notre choix d'une université pluridisciplinaire de taille moyenne (UPTM). C'est ainsi que nous avons pu parcourir vingt ans de l'histoire de cette université, par une approche qualitative du contenu comme des conditions d'élaboration de ses cinq contrats, en mobilisant pour ce faire le cadre de la théorie communicationnelle de la stratégie.

Deux catégories de résultats ont pu être mis en évidence. S'agissant de l'analyse de la trajectoire stratégique de l'université étudiée tout d'abord, nous avons plus particulièrement caractérisé l'évolution dans l'attention portée aux deux principales missions de l'établissement (de l'accompagnement structurel de la croissance endogène des effectifs étudiants entre 1991 et 2002 à la nécessaire consolidation de l'identité scientifique de l'université de 2003 à 2010). La localisation géographique de l'UPTM, située à proximité des deux pôles universitaires majeurs de la région Rhône-Alpes, n'est pas sans lien avec la quête constante d'identité de cette université. Sur un second plan, l'étude des conditions dans lesquelles les différents projets d'établissement ont été élaborés nous a permis d'identifier une tendance. D'une approche essentiellement fonctionnaliste (à travers l'espérance de gains supplémentaires attendue de la négociation des contrats avec la tutelle publique), la vision du projet d'établissement par les acteurs de l'UPTM a évolué depuis 2007 dans le sens d'une conception davantage constructiviste (avec comme principal enjeu la capacité pour l'université de se donner des horizons et des objectifs partagés collectivement). La situation plus tendue que connaît l'université depuis une dizaine d'années au niveau de la variation de ses effectifs étudiants est un facteur de contexte qui a nécessairement joué dans l'évolution ainsi décrite.

Ces résultats sont néanmoins le fruit d'une analyse dont il convient de souligner les principales limites. La première d'entre-elles tient sans doute au caractère situé de nos travaux. De ce point de vue, le problème n'est pas tant de souligner l'impossible généralisation de nos conclusions, que d'évoquer la singularité de l'université retenue : de création récente, pluridisciplinaire, localisée à proximité de pôles universitaires majeurs et de taille moyenne, l'UPTM trouve sans doute dans sa nature les fondements même de sa trajectoire stratégique passée et à venir. S'agissant de la méthodologie retenue en réponse à notre question de recherche, et dans la veine des travaux de Jarzabkowski (2008)[9], nous aurions par ailleurs souhaité interroger davantage d'acteurs sur les conditions d'élaboration des différents projets. Bien que les anciens présidents rencontrés aient joué un rôle important dans la vie de l'UPTM entre 1991 et 2010, leurs points de vue (et notamment leur propension à reformuler les faits passés) auraient gagnés à être enrichis et/ou corrigés par d'autres entretiens.

Cela étant et pour élargir le périmètre de notre réflexion, les évolutions issues des réformes récentes dans le système d'enseignement supérieur français ouvrent des perspectives stimulantes pour le stratégiste : les effets nécessairement structurants sur le long terme induits par la structuration des pôles de recherche et d'enseignement supérieur, la montée en puissance des financements sur appels

[9] Le dispositif méthodologique déployé auprès de trois universités anglaises, visant à étudier le lien entre théorie de la structuration et conception de la stratégie, nous semble fournir sur ce plan des pistes de réflexion stimulantes.

à projets, le remodelage du paysage universitaire autour de cinq à dix pôles d'excellence par l'intermédiaire des dispositifs du plan campus et du grand emprunt en témoignent très largement. En matière de politique de contractualisation à venir entre les universités et leur autorité de tutelle, les modalités édictées par l'AERES[10] pour la période 2011-2014 sont, en outre, sans ambiguïté quant aux contenus attendus des prochains projets d'établissements : "*les réflexions actuelles sur le rôle et les modes d'organisation du système universitaire en Europe, et en France, notamment au travers de la loi LRU, mettent l'accent sur la nécessité de développer la responsabilité des établissements. […] L'évaluation porte sur l'examen de la stratégie et des méthodes de gouvernance de l'établissement dans les domaines de la formation, de la recherche, de la valorisation, des relations internationales, de la vie de l'étudiant, des relations avec l'environnement*". Aussi pensons-nous que dans ce contexte, les équipes de direction des universités françaises ont entre leurs mains un dispositif de gestion stratégique à plus d'un titre, dont le mode de conception pourrait très significativement évoluer au regard d'un objectif : dépasser la vision purement fonctionnaliste d'un texte dont le contenu n'intéresserait que l'université (en tant qu'établissement) et son autorité publique de tutelle une fois tous les quatre ans, pour faire du processus d'élaboration d'un contrat le cadre de la co-construction de l'action stratégique universitaire. Cet enjeu nous paraît d'autant plus crucial même (et surtout !) en l'absence de moyens supplémentaires à attendre d'une telle démarche : la conception des projets d'établissement à venir augurera de la capacité d'organisation et de dynamique collective de chaque université, engageant par là même les conditions de leur pérennité.

Références bibliographiques

Altbach P.G., L. Reisberg et L.E. Rumbley (2009), *Trends in global higher education: tracking an academic revolution*, Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, 247p.

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

Bréchet J.-P. et A. Desreumaux (2004), « Pour une théorie stratégique de l'entreprise : projet, collectif et régulations », *13ème conférence de l'AIMS*, Le Havre.

Chanal V., N. Claveau et F. Tannery (1997), « Le diagnostic interprétatif : un instrument méthodologique pour le chercheur-ingénieur en stratégie », *6ème conférence de l'AIMS*, Montréal.

[10] Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Chanal V. et F. Tannery (2005), « La communication de la stratégie ou l'art de persuader », *Revue Française de Gestion*, n°159, p.165-186.

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

Day D.L., J.U. Farley et J. Wind (1990), "New perspectives on strategy research: a view from the management sciences", *Management Science*, vol.36, n°10, p.1137-1142.

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

Eisenhardt K.M. (2002), "Has strategy changed?", *Sloan Management Review*, vol.43, n°2, p.88-91.

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

Felouzis G. (2003), *Les mutations actuelles de l'université*, Presses Universitaires de France (collection « Hors Collection »), 400p.

Friedberg E. et C. Musselin (1993), *L'Etat face aux universités en France et en Allemagne*, Editions Anthropos, Paris.

Giddens A. (1984), *The constitution of society*, Cambridge: Polity.

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

Giordano Y. (1997), « L'action stratégique en milieu complexe : quelle communication ? », dans Avenier M-J. (coordonné par), *La stratégie "chemin faisant"*, Editions Economica, Paris.

Giordano Y. (2001), « Les recherches en communication organisationnelle : du fonctionnalisme au constructivisme », dans Martinet A-C. et R-A. Thiétart (sous la direction de), *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Editions Vuibert, p.159-174.

Giroux N. (1994), « La communication interne : une définition en évolution », *Organisation et Communication*, n°5, p.16-45.

Giroux N. et Ch. Demers (1998), « Communication organisationnelle et stratégie », *Management International*, vol.2, n°2, p.17-32.

Grandy G. et A.J. Mills (2004), "Strategy as Simulacra? A Radical Reflexive Look at the Discipline and Practice of Strategy", *Journal of Management Studies*, vol.41, n°7, p.1153-1170.

Grant D., T. Keenoy et C. Oswick (2001), "Organizational Discourse: Key Contributions and Challenges", *International Studies of Management and Organization*, vol.31, n°3, p.5-24.

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

Hambrick D.C. et J.W. Fredrickson (2001), "Are you sure you have a strategy?" *Academy of Management Executive*, vol.15, n°4, p.48-59.

Hardy C. (2001), "Researching Organizational Discourse", *International Studies of Management and Organization*, vol.31, n°3, p.25-47.

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

Hendry J. (2000), "Strategic Decision Making, Discourse and Strategy as Social Practice", *Journal of Management Studies*, vol.37, n°7, p.955-977.

Jarzabkowski P. (2008), "Shaping Strategy as a Structuration Process", *Academy of Management Journal*, vol.51, n°4, p.621-650.

La Ville (de) V.I. et E. Mounoud (2005), « Récits ordinaires et textes stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°159, p.343-357.

Lorino P. et J-C. Tarondeau (2006), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°160, p.307-328.

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

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

Martinet A-C. (2006), « Théorie des parties prenantes et régénération du politique dans le management stratégique », dans Fourcade C., G. Paché et R. Perez (sous la direction de), *La stratégie dans tous ses états – Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay*, Editions EMS, p.107-114.

Mazza C., P. Quattrone et A. Riccaboni (2008), *European Universities in Transition: Issues, Models and Cases*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

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*, vol.15, n°2, p.147-177.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, collection « Références », Editions d'Organisation, 440p.

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

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

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

Phillips N., T. Lawrence et C. Hardy (2004), "Discourse and institutions", *Academy of Management Review*, vol.29, n°4, p.635-652.

Porter M.E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, vol. 74, n°6, p.61-78.

Putnam L.L., N. Philips et P. Chapman (1996), "Metaphors of Communication and Organization", in Glegg S.R., C. Hardy et W.R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, London, Sage, p.375-408.

Rey O. (2005), L'enseignement supérieur sous le regard des chercheurs, *Les dossiers de la veille (INRP)*, février, 53p.

Robichaud D., H. Giroux et J.R. Taylor (2004), "The metaconversation: the recursive property of language as a key to organizing", *Academy of Management Review*, vol.29, n°4, p.617-634.

Taylor J.R. (1993), *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*, Ablex Publishing, Norwood.

Taylor J.R., F. Cooren, N. Giroux et D. Robichaud (1996), "The communicational basis of organization: between the conversation and the text", *Communication Theory*, n°6, p.1-39.

Taylor J.R. et E.J. Van Every (2000), *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*, LEA Publishers, Mahwah.

Taylor J.R. et D. Robichaud (2004), "Finding the organization in the communication: discourse as action and sensemaking", *Organization*, vol.11, n°3, p.395-413.

Vaara E. (2006), « La stratégie comme discours : esquisse d'un cadre conceptuel », dans Golsorkhi D. (coordonné par), *La fabrique de la stratégie*, Editions Vuibert, p.49-63.

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

Wissema J.G. (2009), *Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.