

POLITIQUES &
MANAGEMENT
PUBLIC

Politiques et management public

Vol 29/3 | 2012
L'action publique en crise(s)?

Le gouvernement d'une université face aux « Initiatives d'Excellence » : réactivité et micro- résistances

*The collective behavior of a university in response to a new policy instrument
(Initiatives d'Excellence): between reactivity and microresistance*

Stéphanie Mignot-Gérard



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/5538>
ISSN : 2119-4831

Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée

Date de publication : 15 septembre 2012
Pagination : 519-539
ISBN : 978-2-7430-1437-7
ISSN : 0758-1726

Référence électronique

Stéphanie Mignot-Gérard, « Le gouvernement d'une université face aux « Initiatives d'Excellence » : réactivité et micro-résistances », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 29/3 | 2012, mis en ligne le 14 février 2015, consulté le 08 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/5538>

Le gouvernement d'une université face aux « Initiatives d'Excellence » : 12 réactivité et micro-résistances

► **Stéphanie Mignot-Gérard**

*Maître de conférences en sociologie, Université Paris Est Créteil (UPEC),
Institut de Recherche en Gestion (IRG),
61, avenue du Général de Gaulle - 94010 Créteil Cedex France*

Résumé

Les théories néo-institutionnalistes ont montré que les organisations répondaient fréquemment aux changements institutionnels en adaptant leurs structures formelles sans modifier leurs pratiques réelles. Les universités, du fait de leurs caractéristiques organisationnelles, ont une capacité particulière à réaliser ces découplages. L'étude de cas présentée porte sur la réponse d'une université française au dispositif des « initiatives d'excellence » lancé dans le cadre du Grand Emprunt (ou « investissements d'avenir »). Contrairement à l'hypothèse institutionnaliste, les dirigeants de l'établissement font preuve d'une grande réactivité face aux attentes des autorités de tutelle, ce qui les amène à modifier sensiblement leurs valeurs et pratiques habituelles. L'article montre que les nouveaux instruments d'action publique mis en place dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche en France produisent de l'autodiscipline dans l'établissement étudié. Cette autodiscipline s'explique par l'anxiété des dirigeants élus de voir leur établissement stigmatisé en cas d'échec à l'appel à projets ; elle est amplifiée par la séduction qu'exercent sur les acteurs les mesures quantifiées de la qualité mobilisées dans le pilotage des universités.

© 2012 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Mots clés : Universités, Instruments d'Action publique, Initiatives d'excellence, Auto-discipline, Néo-institutionnalisme

Abstract

The collective behavior of a university in response to a new policy instrument (Initiatives d'Excellence): between reactivity and microresistance. An important contribution of neo-institutional theories to the study of organizations lies in the demonstration that

*Auteur correspondant : stephanie.mignot-gerard@u-pec.fr

doi : 10.3166/pmp.29.519-539 © 2012 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

organizational structures are frequently « decoupled » from informal practices. Universities, because of their loosely-coupled character, usually show a high ability in adapting their formal structures to the pressures of their institutional environment without changing their concrete practices. In this article, the collective behavior of a French university in response to a formally non-coercive state policy instrument (les « initiatives d'excellence ») is presented and analyzed. The case study brings evidence that the actions led by the university leaders aim to comply strictly with the state demands even though complying entails disruptions into the organization practices and identity. The article investigates the mechanisms that support tight-coupling between the university and its institutional environment. Drawing a Foucauldian perspective, it shows that the university leaders internalize the constraint represented by the new policy instrument because the latter brings about anxiety and it is supported by quantitative measures of quality that exert seduction on them.

© 2012 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Keywords : Universities, Policy Instruments, « Initiatives d'excellence », Auto-discipline, New Institutionalism

Introduction

À quels degrés et à quels niveaux les organisations sont-elles affectées par les pressions de leur environnement ? A cette question inscrite depuis fort longtemps au programme de la sociologie des organisations, les théories néo-institutionnalistes répondent que les organisations s'adaptent fréquemment en modifiant leurs structures formelles, leurs discours et valeurs officiels, mais maintiennent des pratiques réelles découplées de la « vitrine » organisationnelle (Meyer et Rowan, 1977).

Les organisations universitaires, du fait de leurs faibles couplages internes (Weick, 1976) et de leurs niveaux d'inspection modérés (Meyer et Rowan, 1977), sont particulièrement aptes à adopter ce type de réponse face aux contraintes exercées par leur environnement institutionnel (Gumport, 2002 ; Meyer, 2006). Dans le secteur universitaire, cet environnement connaît actuellement des transformations profondes, sous l'effet croisé de l'internationalisation du domaine, d'une concurrence accrue entre universités, de la recherche d'une transparence et d'une efficacité plus grandes des dépenses publiques, et de la diffusion globale de nouveaux modèles de gestion (Krücken et Meier, 2006).

Les États nationaux sont affectés par ces changements autant qu'ils y contribuent, notamment dans les systèmes d'enseignement supérieur européens, où les États font figure d'acteurs particulièrement structurants de l'environnement (Neave et Van Vught, 1991). C'est ainsi que depuis le début des années 1990, des réformes universitaires apparentées au nouveau management public (NPM) se sont succédées dans plusieurs pays d'Europe, notamment aux Pays-Bas (de Boer *et al.*, 2007), au Royaume-Uni (Deem *et al.*, 2007), en Norvège et en Suède (Kogan *et al.*, 2006). Les travaux de recherche consacrés à ces réformes interrogent notamment les transformations qu'elles produisent sur les modes de gouvernement des universités. Le degré de changement au sein des universités est variable suivant les pays. Par exemple, en Norvège, des études indiquent que ces réformes ont été aménagées, retraduites localement au gré des stratégies et intérêts des dirigeants universitaires (Bleiklie, 1996 ; Larsen et Gornitzka, 1995). Au Royaume-Uni où le NPM a été

introduit dans sa forme la plus pure et de la façon la plus radicale (Braun et Merrien, 1999), les dirigeants universitaires sont davantage contraints d'opérationnaliser les réformes, bien qu'ils n'adhèrent pas toujours aux principes managériaux qui les sous-tendent (Deem, 1998 ; Trowler, 2010). S'agissant de la France, avec l'affirmation de l'autonomie des établissements depuis le milieu des années 1980 (Musselin, 2001), les présidents d'université ont peu à peu conquis une position de « marginal-sécant » (Crozier et Friedberg, 1977) entre les tutelles et les communautés académiques. Les études de l'implémentation de systèmes d'information et de gestion élaborés par l'Agence de Mutualisation des Universités et des Etablissements (Berrivin et Musselin, 1997), de la réalisation des plans Université 2000 et Université du troisième Millénaire (Aust, 2007), ou encore de la mise en place de la réforme L-M-D (Mignot-Gérard et Musselin, 2005), montrent ainsi de manière convergente l'aptitude des présidents d'université à exploiter, et donc à transformer les politiques nationales et territoriales en fonction de leurs contraintes, ressources et intérêts locaux¹.

Or la question de l'influence de l'environnement institutionnel sur les modes de gouvernement des universités françaises doit aujourd'hui être remise sur l'ouvrage. Entre 2005 et 2010, le rythme des réformes conduites en France en matière d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) s'est en effet accéléré. Ces réformes prennent des formes variées : tantôt celle de lois d'orientation (loi pour la Recherche de 2006, loi sur les Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) de 2007), d'agences d'évaluation et ou d'allocation de moyens (Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES), Agence Nationale pour la Recherche (ANR)), tantôt celle d'innovations organisationnelles destinées à rationaliser le paysage universitaire pour le rendre plus lisible : c'est le cas des centres thématiques de recherche et de soins, des réseaux thématiques de recherche en santé (RTRS) ou associés (RTRA), et des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) créés en 2006. En 2008 sont apparus deux nouveaux dispositifs d'action publique, le « Plan Campus » et les « Initiatives d'Excellence », visant tous deux à financer prioritairement et à labelliser un nombre restreint de pôles universitaires d'excellence qui soient visibles au niveau international. Ainsi, non seulement les réformes du secteur de l'ESR se sont multipliées en France dans les dix dernières années, mais, à l'instar de politiques menées dans d'autres secteurs comme celui de la ville (Epstein, 2005a), elles se sont accompagnées d'un recours croissant à l'appel à projet comme instrument d'action publique (Lascoumes et Le Galès, 2004). Déjà utilisé pour la gouvernance de la recherche², l'appel à projet vise désormais l'ensemble du pilotage des établissements, qui, dans le cadre du Plan Campus et des Initiatives d'Excellence, sont mis en concurrence pour l'accès aux financements publics.

L'article s'intéresse au comportement du gouvernement d'une université suite à l'appel à projet « Initiatives d'Excellence » (IE). Les responsables de l'université pilotent la réponse à l'appel d'offre en se conformant strictement aux attentes des autorités de tutelle ; ce faisant, les

¹ Comme nous l'avons montré par ailleurs, la capacité à traduire ces contraintes exogènes en politiques d'établissement spécifiques ne s'accompagne pas pour autant d'une mise en œuvre aisée au sein des universités (Mignot-Gérard, 2006).

² Ce recours à l'appel à projet n'est pas nouveau dans le domaine étudié. Comme l'a montré Julien Barrier dans son étude longitudinale des financements de la recherche dans le secteur de l'électronique, les financements publics sur projets pour la recherche ont été amorcés en France dès le début des années 1960 avec la création de la Direction Générale de la Recherche Scientifique et Technique. Ils se sont largement amplifiés dans les quatre décennies suivantes (Barrier, 2011).

valeurs et discours constitutifs de l'identité de l'établissement s'en trouvent perturbés et des actions visant à rétablir la cohérence sont engagées. S'appuyant sur les recherches de Michael Sauder et Wendy Espeland qui interrogent l'impact des classements sur les organisations universitaires (Espeland et Sauder, 2007 ; Sauder et Espeland, 2009), l'article met en évidence la réactivité des dirigeants universitaires face à l'appel à projet des investissements d'avenir. Empruntant le cadre interprétatif dessiné par Michel Foucault dans ses travaux sur « l'art de gouverner » (Foucault, 1978), on explique la réactivité des acteurs par l'anxiété générée par l'effet « label » de l'appel à projet. Le cas illustre aussi la séduction qu'exercent sur les acteurs les mesures quantifiées de la qualité académique mobilisées tout au long du processus de sélection des projets ; on voit enfin que le comportement discipliné de l'établissement face aux exigences de l'environnement institutionnel est source de tensions chez ses responsables, qui y répondent par des micro-résistances. Nous procéderons en trois temps. Nous expliciterons d'abord la méthodologie et la démarche adoptées pour la construction de l'étude de cas (1). Nous rappellerons ensuite les origines et grands principes de l'appel à projets des initiatives d'excellence (2). Enfin, nous décrirons et analyserons le comportement de l'établissement dans la conduite du projet (3).

1. Démarche empirique et méthodologie

Les résultats présentés ici sont tirés d'une enquête menée dans un établissement qui s'est lancé dans la course aux investissements d'avenir à la fin 2009. L'enquête et l'analyse des données ont été réalisées par un étudiant dans le cadre de son mémoire de master 2, qui était encadré par l'auteure de l'article. Dans le but d'une comparaison future, un second mémoire sur le même sujet dans une autre université a été réalisé (Cloarec, 2011).

1.1. L'enquête

Le matériau empirique est le fruit d'une collecte de données comprenant trois volets : l'examen de documents internes (contrat quadriennal et bilan du contrat, projets d'établissement, rapport de l'inspection générale de l'administration de l'enseignement et de la recherche (IGAENR), documents de travail liés à l'appel à projet), une observation participante, qui a donné lieu à la rédaction d'un carnet de terrain sur lequel ont été consignées des notes prises chaque jour sur le lieu de travail, et enfin, la réalisation de huit entretiens individuels semi-directifs³.

L'enquête a duré six mois, entre janvier et juillet 2010. Afin de saisir l'action de l'établissement dans une durée plus longue, en particulier après la phase de sélection des premiers projets labellisés, l'auteure a réuni des informations complémentaires entre l'automne 2010 et l'été 2011. Elle a ainsi participé à des discussions informelles avec plusieurs enseignants-chercheurs de l'université étudiée dans différents secteurs disciplinaires ; elle a assisté à un conseil scientifique exceptionnel de l'université qui s'est réuni en juin 2011 pour faire le bilan des candidatures de l'établissement au Grand emprunt.

³ Tous les acteurs de l'établissement *a priori* impliqués dans la conduite du projet « Grand emprunt » ont été contactés. Huit entretiens d'une durée moyenne d'une heure trente ont finalement été menés, avec le président d'université et son directeur de cabinet, le président du PRES auquel l'établissement est affilié, le vice-président du conseil scientifique, le vice-président des systèmes d'information, le directeur général des services, et les deux responsables scientifiques des projets portés par l'établissement.

1.2. Positionnement des auteurs de la recherche

L'étudiant auteur du mémoire dont l'article est tiré a occupé la fonction d'appui au vice-président de la recherche de l'établissement sur le dossier « Grand emprunt » entre octobre 2009 et août 2010⁴. Sa mission consistait à participer à l'élaboration des dossiers de candidature aux différents appels d'offre des investissements d'avenir, en lien avec l'équipe de direction et deux cabinets de conseil sollicités pour l'occasion. Cette mission a été effectuée dans le cadre d'un contrat de travail en alternance : l'étudiant apprenti était encadré par un maître d'apprentissage, le directeur de cabinet du président, et par un tuteur pédagogique, l'auteur de l'article. Les deux encadrants ont œuvré conjointement pour que l'étudiant accède aux documents internes pertinents et mène tous les entretiens individuels jugés utiles pour traiter la problématique du mémoire. Ils ont en outre veillé à offrir à l'étudiant le temps et la liberté d'esprit nécessaires à la réalisation du mémoire, qui a été achevé dans les délais impartis par le calendrier de la formation.

Le positionnement de l'auteur de l'article, simultanément maître de conférences en poste dans une université française et menant des travaux de recherche sur l'université, doit être explicité. D'abord, dans un but d'impartialité, elle a toujours refusé les sollicitations de participation au gouvernement d'universités, sous quelque forme que ce soit (mission de conseil, mandat électif au sein d'instances décisionnelles, implication auprès d'une équipe présidentielle). Elle a par ailleurs appliqué le même protocole scientifique que celui mis en œuvre pour les études antérieures menées par le Centre de Sociologie des Organisations sur des objets de recherche similaires (par exemple Barrier, 2005 ; Mignot-Gérard, 2006 ; Simonet, 1999). Enfin, quand, fin 2009, son étudiant lui propose de réaliser un mémoire sur les investissements d'avenir, elle ignore largement la politique d'établissement et le mode de gouvernement de l'université étudiée, et découvre à l'occasion du projet de mémoire la politique des investissements d'avenir qui vient d'être lancée au niveau national.

1.3. L'objet de recherche : caractéristiques de l'établissement et périmètre de l'étude

L'établissement à l'étude est une université pluridisciplinaire de plus de 30 000 étudiants. Le nombre d'étudiants inscrits en Licence 1 (inscription principale) était de 7 220 étudiants en 2009, 7 300 en 2010 et 7 591 en 2011 (source : service statistique, enquête et prospective de l'établissement). L'université couvre un large éventail de disciplines, dont le droit, la médecine, les sciences, les lettres et langues, l'économie et la gestion, les sciences de l'éducation. En 2010, la répartition des effectifs enseignants-chercheurs dans les différents secteurs disciplinaires était environ de 45 % en sciences, 20 % en biologie et santé, 15 % en lettres et sciences humaines, 20 % en droit et économie (source : plaquette en ligne de l'université). L'établissement est membre fondateur d'un PRES créé en 2007 qui réunit aujourd'hui vingt établissements. Des éléments complémentaires permettent de préciser le profil de l'université et sa position dans le paysage universitaire français. Elle accueille un public étudiant moins favorisé que la moyenne des universités françaises : plus d'étudiants boursiers d'échelon 5, moins de baccalauréats généraux. Sur son territoire, elle

⁴ L'étudiant a souhaité ne pas être cité dans le cadre de l'article afin de préserver l'anonymat de l'établissement concerné et de protéger ainsi la confidentialité des propos recueillis sur le terrain.

est en concurrence directe avec d'autres universités bénéficiant d'une rente de prestige⁵ plus élevée que la sienne et, enfin, elle est moins subventionnée par les collectivités locales que ne le sont d'autres universités françaises de taille comparable.

L'étude est centrée sur la première vague d'appel à projets du Grand emprunt, publiés entre le 18 juin et le 31 juillet 2010, qui concernaient les équipements d'excellence (Equipex), les projets santé et biotechnologies, les cohortes, les infrastructures nationales en biologie-santé, les sociétés d'accélération de transfert et de technologie (SATT), les instituts hospitalo-universitaires (IHU) et les laboratoires d'excellence (Labex). Au sein de l'établissement, trois types de projets ont été constitués : des projets scientifiques pour lesquels l'établissement était « porteur principal » ; des projets de taille plus modeste portés d'abord par des laboratoires en partenariat avec l'établissement, mais sur lesquels peu de données étaient disponibles au moment de l'enquête ; des projets auxquels ont participé des laboratoires de l'université étudiée, mais portés par d'autres établissements. Au total, les laboratoires de l'université seront impliqués dans dix-sept candidatures de la première vague d'appel d'offre : six dans la catégorie « Labex », un dans la catégorie « Cohortes », huit « Equipex », un SATT, un IHU. Le but de cette recherche étant d'éclairer les modes de gouvernement de l'établissement, l'étude s'est centrée sur le premier type de projets, soit ceux directement pilotés par l'équipe de direction de l'université.

2. Les investissements d'avenir au niveau national : grands principes et ajustements d'une politique

Le 22 juin 2009, Nicolas Sarkozy annonce devant le Parlement le lancement du Grand emprunt national. Une commission présidée par deux anciens premiers ministres est nommée afin de déterminer les priorités nationales d'investissement pour le pays. Le rapport Juppé-Rocard, remis en novembre 2009, identifie sept priorités, parmi lesquelles l'enseignement supérieur et la recherche. Sur un total de 35 milliards d'euros, dont 22 seront empruntés sur les marchés, 21,9 milliards seront consacrés à l'enseignement supérieur (projet de loi de finances rectificative 2010 du 9 février 2010). Trois programmes concernent l'université : les pôles d'excellence, financés à hauteur de 15,35 milliards (campus d'excellence, opération campus, laboratoires d'excellence, instituts hospitalo-universitaires, instituts de recherche technologiques) ; les projets thématiques d'excellence (3,05 milliards consacrés aux équipements d'excellence, à la Santé et aux biotechnologies) ; les instituts thématiques d'excellence énergies décarbonnées, auxquels seront dédiés 1 milliard d'euros. Dans son discours du 1^{er} juillet 2009, Nicolas Sarkozy précise le principe du Grand emprunt s'agissant des fonds alloués aux universités : la majorité des dotations sera accordée sous forme de dotations en capital non consommable dont seuls les intérêts seront utilisables. Cette caractéristique se concrétise par le fait que, pour chaque projet soumis au jury, un euro de financement public devra s'accompagner d'un euro de financement privé.

⁵ La notion de « prestige » utilisée ici fait référence à des jugements informels et contextualisés de la qualité académique, s'opposant ainsi à la notion « d'excellence », quant à elle adossée à des instruments d'évaluation de la qualité formalisés et décontextualisés (Paradeise et Thoenig, 2011).

Sur le fond, la politique des investissements d'avenir poursuit principalement deux objectifs, clairement soulignés dans le discours du 14 décembre 2009 du président Sarkozy : d'une part, faire émerger des pôles d'excellence devant contribuer au rayonnement international de l'enseignement supérieur et de la recherche français ; d'autre part, développer des projets scientifiques ayant des retombées économiques. Lors de ce discours, ces objectifs s'accompagnent d'une énumération de conditions à cette excellence, parmi lesquelles : la « nouvelle gouvernance », la « contractualisation », l'« autonomie », les « partenariats avec les entreprises ». À partir de là, la politique des investissements d'avenir va connaître quelques infléchissements.

Plusieurs syndicats réagissent en effet en dénonçant la « logique capitaliste » qui se dégage de cette politique. La Conférence des Présidents d'Université (CPU)⁶ critique à son tour une vision « étroite » de l'excellence qui risque de creuser l'écart entre les grandes universités qui retireront tous les bénéfices et les plus petites qui, au mieux, seront condamnées à « survivre et à se disputer quelques lots de consolation » (Lettre de la CPU, 21 décembre 2009). L'autre sujet sur lequel la CPU va se mobiliser et réussir à assouplir les critères d'éligibilité est celui de la « nouvelle gouvernance ». Pour prétendre au statut de « Campus d'excellence », il était en effet prévu que les universités candidates adoptent les modes de gouvernance décrits par le rapport Aghion (2010). Ce dernier argue que la compétitivité de l'enseignement supérieur et de la recherche français dans la concurrence mondiale repose non seulement sur le développement de politiques publiques incitatives et sur l'autonomie financière des établissements, mais aussi sur la mise en place de dispositifs de gouvernance rénovés au sein de ces derniers. Il préconise que les universités adoptent des structures de gouvernement similaires à celles des grandes universités de recherche américaines, soit un *board* composé majoritairement de personnalités extérieures qui définit la stratégie de l'établissement et un *academic senate*, composé d'universitaires en charge des questions académiques. La CPU s'est élevée contre cette proposition, arguant que la loi LRU avait récemment donné lieu à de nombreux changements des organes de gouvernement des établissements et qu'il convenait de ne pas bouleverser les nouveaux équilibres ainsi établis. Suite à ces protestations, le critère de sélection de « nouvelle gouvernance » sera finalement abandonné par la tutelle.

« Au début, le président prônait une vision de l'excellence opposée à la nôtre et sur de nombreux points nous étions en désaccord (...). Aujourd'hui, nous sommes parvenus à un compromis avec cette idée de diversité de formes d'excellence. Je suis plutôt satisfaite de ce point d'équilibre (...). Les modalités du Grand emprunt sont donc aussi des réactions des universitaires. Le discours sur la gouvernance par exemple a produit un tel effet négatif que le gouvernement a mis de l'eau dans son vin. Cette fluctuation ne m'étonne

⁶ La Conférence des Présidents d'Université est un organe créé en 1971 par Olivier Guichard, alors Ministre de l'Éducation Nationale. À son origine il vise à affirmer le rôle des présidents d'université tant vis-à-vis du rectorat et de la tutelle que des Unités d'Enseignement et de Recherche au sein des établissements. Un autre objectif est de trouver un espace de concertation et de représentation des établissements en dehors du Conseil National de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (CNESER) qui connaît alors des difficultés de fonctionnement. Conçue initialement comme un organe de concertation et d'échanges d'expériences contribuant à organiser la solidarité au sein du groupe des premiers présidents, la CPU deviendra au cours des années 1990 un groupe de pression porteur de propositions qui prend ses distances avec la tutelle (Auclair, 1994).

pas. Il y a des divergences au sommet de l'État, et même au sein des cabinets ministériels. Entre le Ministère, l'Élysée et Matignon, il y a des différences et les priorités ne sont pas les mêmes. On voit que l'État est tout sauf impersonnel, il y a de nombreux rapports de force, de pouvoir. » (président de l'université)

Dans un discours du 1^{er} avril 2010, Valérie Pécresse modère à son tour ce qu'elle entend par excellence et assure que chaque université « doit pouvoir trouver sa place dans le dispositif ». Elle ajoute : « L'excellence qui, vous le savez, est le critère premier de tous ces appels à projets, c'est à la qualité de vos projets qu'elle se mesurera, et non à la taille, au prestige ou à l'ancienneté des établissements auxquels vous êtes rattachés. Ce qui importera, ce sera donc l'originalité et la fécondité des projets. (...) Rien n'est a priori exclu du périmètre des investissements d'avenir, vous êtes donc par conséquent tous des candidats légitimes (...), quels que soient votre statut, votre discipline, votre laboratoire ou votre établissement. ».

Cet infléchissement va se manifester concrètement dans la hiérarchie des critères mis en avant dans les appels d'offre. Aussi, en juin 2010, les critères affichés deviennent (1) la qualité scientifique et le caractère innovant des projets, (2) l'importance pour la stratégie du site et de l'établissement, (3) la cohérence avec la stratégie nationale de recherche et d'innovation, (4) la stratégie des alliances et feuilles de route européennes. Dès lors, les critères de « stratégie de valorisation » et d'« effet de levier sur l'effort de recherche et développement privé » sont rétrogradés aux 5^e et 6^e positions. La finalité économique du grand emprunt est elle aussi assouplie : dans l'appel à projet de juillet 2010, au principe du « un euro de financement pour un euro du privé » initialement annoncé vient se substituer la demande de « lettres d'engagement de partenaires privés » ; dans le même texte, il est stipulé que la sélection concernera des « entités porteuses d'un projet de retombées scientifiques au bénéfice de la société et qui entretiennent d'ores et déjà des relations organiques avec le monde économique, social intellectuel et culturel ».

Entre décembre 2009 et juillet 2010, les instances tutélaires ajustent donc leurs critères d'éligibilité, affichant l'élargissement des finalités des projets proposés et l'inclusion de toutes les universités françaises, quels que soient leur mode de gouvernance, leur taille ou leur prestige.

3. L'action du gouvernement de l'université : « jouer le jeu » du Grand emprunt et apaiser les tensions qui en découlent

Comment l'équipe présidentielle a-t-elle piloté la réponse au premier appel d'offre des investissements d'avenir ? Pour le découvrir, nous allons retracer le processus de conduite du projet au sein de cet établissement en nous intéressant en premier lieu aux acteurs ayant été impliqués dans le pilotage de la réponse à l'appel d'offre. Nous verrons que ce pilotage a été très politique et cloisonné (3.1), venant ainsi confirmer et conforter les résultats de précédentes recherches qui montraient la centralisation du pouvoir au sein des universités françaises (Barrier, 2005 ; Mignot-Gérard, 2006). Dans un second temps (3.2), nous examinerons le processus décisionnel de candidature de l'établissement aux investissements d'avenir. Nous montrerons la réactivité des acteurs de l'établissement à l'appel à projet et mettrons à jour les mécanismes explicatifs de ce comportement.

3.1. Un projet conduit dans l'urgence par une équipe « hors sol » qui limite la communication

Dès l'annonce de l'emprunt, soit quelques jours après le discours du président de la République, un rendez-vous est demandé par le président d'université à la direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI) afin de discuter les chances de voir aboutir une candidature de l'établissement. Simultanément à cette action auprès de la tutelle, il donne l'impulsion en interne en se rapprochant des équipes scientifiques pour tenter de les mobiliser ; il intervient même directement auprès de l'un des deux porteurs de projets identifiés pour le convaincre de proposer sa candidature. Ce processus piloté du sommet s'accompagne d'une coordination avec les responsables des autres établissements du PRES.

« Au début, le Grand Emprunt a surtout été connu par les présidents. Nous, on s'est très vite réunis avec les présidents des membres du PRES. On a fait le tour de nos axes forts afin de déterminer les projets sur lesquels nous allions. Nous avons fait cela en petit comité. (...) » (président du PRES)

Au sein de l'université, le suivi concret du dossier est assuré par le président, le vice-président recherche, le directeur de cabinet et le chargé d'études apprenti, qui dialoguent directement avec les responsables scientifiques. Dans cette première phase, les élus des instances, tout comme les responsables de composantes ne sont pas associés à la conduite du projet, mais en sont informés : en mai, les grandes lignes du dispositif ainsi que les premiers projets identifiés par l'université sont présentés aux trois conseils et une note est envoyée à tous les directeurs de laboratoires. La communication auprès des instances et des composantes s'arrête là. Les délais très courts pour déposer les projets sont entre autres invoqués pour expliquer la moindre mobilisation de ces acteurs.

« Les doyens n'ont pas les moyens ni le temps de porter des projets de ce type, qui de plus peuvent être trans-UFR, mais il faut que nous réfléchissions à un moyen de les associer davantage sur ce type de processus. Mais là aussi, beaucoup de choses se sont faites au fur et à mesure et dans une relative urgence. » (directeur de cabinet du président)

Plusieurs interviewés soulignent le caractère exceptionnel de ce déficit d'information, dans un établissement qui privilégie d'ordinaire une communication large sur ses projets stratégiques.

« Moi je suis incapable de parler du grand emprunt. (...) En fait, le grand emprunt est géré par une sous équipe de direction qui est en fonctionnement non pas de crise mais de projet charrette disons, et qui, du coup est très étanche au reste (...), alors que le président est d'habitude un émetteur de communication assez fort sur les différents projets, le grand emprunt est un peu à part. Ce n'est pas un objet de communication interne. Dans une université où l'on veut que tout le monde soit au courant de tout, c'est un peu paradoxal non ? » (directeur général des services)

De surcroît, le mode de pilotage adopté pour les initiatives d'excellence contraste avec la tradition démocratique revendiquée par l'équipe présidentielle. Celle-ci est affirmée dans l'ensemble des documents de communication publiés par l'établissement et soulignée par les rapports d'expertise externes (AERES, IGAENR) qui la considèrent comme une marque distinctive de l'université⁷.

⁷ Cette ambition démocratique n'est pas seulement discursive : d'après les interviewés, elle se traduit par une participation réelle des conseils centraux aux processus de décision. En 2008, une « charte de fonctionnement démocratique » a été rédigée et entérinée par les trois conseils.

Les membres de l'équipe qui portent le projet justifient quant à eux la faible communication par l'urgence, le caractère peu stabilisé de l'appel à projet, mais aussi par la nécessité de tenir secrets les projets de l'établissement dans un processus qui met les universités en concurrence les unes avec les autres.

« Nous avons pas mal informé en interne, mais l'absence des appels d'offre officiels et la masse de travail que nous avons eue tout de suite sur les gros projets a limité l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs dans l'emprunt dans un premier temps. C'est difficile de communiquer car peu de choses sont sûres, c'est encore largement, disons, oral. Nous n'avons peut-être pas communiqué assez sur le site internet de l'université, mais c'est assez compliqué, car il y a des informations que nous ne voulons pas donner à la concurrence et que se pose toujours la question de ce qu'on garde pour soi ou pas. » (vice-président de la recherche)

L'équipe « pilote » du GE est si resserrée que le dispositif est mal connu au sein même de l'équipe de direction. Au cours des réunions hebdomadaires de cette dernière, le sujet est parfois abordé, mais de façon très rapide. Entre décembre 2009 et juillet 2010, aucun membre de l'administration n'est impliqué, alors que les principaux cadres administratifs sont d'ordinaire étroitement associés à l'équipe de direction. Pour l'essentiel, la participation de l'administration se limitera au processus de sélection des cabinets de conseil recrutés pour appuyer le projet. Le service de la recherche lui-même, dont le responsable assume pendant cette période une partie des missions « ordinaires » du vice-président de la recherche, n'y participe que de façon marginale, *via* la question de la valorisation. Pour le président, ce type de projet nécessite le recours à des administratifs détachés à temps plein et disponibles, d'autant que les cadres de l'administration sont par ailleurs surchargés.

Toutefois, d'autres membres de l'équipe de direction, au premier chef le directeur général des services, émettent des réserves sur ce mode de fonctionnement, soulignant à nouveau le décalage entre le pilotage des initiatives d'excellence et le mode de gouvernement plus ouvert privilégié d'habitude au sein de l'université.

« Je comprends que le grand emprunt réclame quelqu'un avec des qualités autres que celles d'un responsable administratif disons, classique (...). Le risque, c'est (...) qu'on pourrait imaginer que le président, trouvant que ce fonctionnement est bon et efficace, mette des chargés d'études sur des projets pour lesquels ce ne serait pas indispensable, mais qu'il voudrait voir avancer très vite. Et du coup, cela aboutirait à un double organigramme avec d'un côté des chargés d'études détachés de la structure et chargés de l'exploration (...) de nouvelles stratégies, et, de l'autre, des cadres en charge du fonctionnement de la boutique (...). Cela pourrait être efficace à court terme, mais cela voudrait dire que le lieu d'investissement de la présidente et de certains vice-présidents n'associerait pas les acteurs de l'activité de l'université, ce qui est un peu contradictoire avec ce à quoi nous travaillons depuis plusieurs années. » (directeur général des services)

La place de second plan occupée par l'administration dans le processus est d'autant plus questionnée que l'université a fait appel aux services de cabinets de conseil pour l'accompagner tout au long du projet, afin de bénéficier d'une expertise et d'un regard extérieurs, de compétences rédactionnelles et juridiques non disponibles en interne. Le recours aux cabinets était aussi perçu comme un « effet label » par les responsables de l'université, dans la mesure où les universités concurrentes avaient également fait appel à des consultants. Or le recrutement de ces cabinets (deux au total pour la période étudiée) a donné lieu à des

coûts de coordination et financiers importants, alors même que leur valeur ajoutée a parfois été remise en cause. L'université a d'abord éprouvé des difficultés à évaluer les besoins des porteurs de projets scientifiques ainsi que le niveau précis d'avancement de leurs dossiers ; le caractère évolutif des projets scientifiques a obligé l'équipe de direction à réécrire plusieurs fois l'appel d'offre, et, une fois celui-ci stabilisé, les procédures de marché public ont encore ralenti le processus de sélection. Enfin, la coopération entre cabinets et porteurs scientifiques a souvent été malaisée.

Le caractère urgent de la réponse à l'appel à projet et sa dimension stratégique ont donc conduit la direction de l'établissement à nommer une équipe « hors sol » qui a peu communiqué sur ses actions. Ce mode de pilotage est en porte-à-faux avec sa pratique habituelle de gouvernement, fondée sur l'importance accordée à la communication interne, sur un style de gouvernement « démocratique », et sur une collaboration étroite entre les membres de l'équipe présidentielle et les cadres de l'administration.

3.2. La réactivité de l'établissement aux initiatives d'excellence : anxiété, séduction et résistance

Pour interpréter le processus ayant conduit l'établissement à candidater au Grand Emprunt et à sélectionner les projets scientifiques qu'il soutiendra, nous allons nous appuyer sur les analyses produites par Sauder et Espeland à l'occasion de leurs travaux sur l'impact des *rankings* sur le fonctionnement des écoles de Droit et de Management aux États-Unis (Espeland et Sauder, 2007). Ils expliquent la grande « réactivité » de ces écoles aux classements en mobilisant une approche foucauldienne, qui met à jour les mécanismes d'autodiscipline générés pas les techniques de quantification, auxquelles les classements s'apparentent (Sauder et Espeland, 2009). Cette approche des techniques de gouvernement à distance se révèle particulièrement féconde pour saisir l'action de notre établissement dans son pilotage des investissements d'avenir. D'abord, notre objet d'étude, l'appel à projet des initiatives d'excellence, relève bien d'une forme de « gouvernementalité » qui suppose des « formes rationnelles, des procédures techniques, des instrumentations » (Foucault, 1978). Il s'agit en effet d'un appel à projet qui met en concurrence des universités et qui donne lieu à l'allocation sélective de financements, mais aussi, et peut-être surtout, à l'attribution de labels (comme les *Labex*) qui concourent à équiper les jugements sur la qualité (Karpik, 1989) des établissements. De plus, les initiatives d'excellence sont adossées à un autre instrument, la « note AERES », qui sanctionne les évaluations des laboratoires de recherche réalisées par l'agence. Nous allons voir que trois mécanismes d'internalisation de la contrainte (l'anxiété, la séduction et la résistance) mis en évidence par les travaux de Foucault permettent d'interpréter l'action de l'établissement dans sa réponse aux initiatives d'excellence.

La candidature au Grand emprunt et la sélection des projets candidats : l'anxiété comme moteur décisionnel

Le Grand emprunt est une opportunité autant qu'un risque comme nous l'avons déjà dit (3.1), l'université se met en mouvement très tôt dans le calendrier afin d'évaluer ses chances de réussite. Bien que l'appel à projet des investissements d'avenir ne puisse être réduit à un dispositif qui « classe » les établissements entre eux, l'équipe de direction anticipe avant

tout l'effet réputationnel de l'appel à projets. La décision de candidater est même davantage motivée par l'anticipation d'un effet « label » que par l'espoir de retombées financières. Du fait du principe des dotations non consommables, un calcul réalisé par les personnes interviewées montre que dans l'hypothèse où l'établissement atteindrait une place proche de celle obtenue lors du plan Campus, chaque laboratoire engrangerait au plus entre 1 et 2 millions d'euros, une somme, qui, si elle n'est pas négligeable, ne permettrait pas d'attirer des chercheurs étrangers ni de développer des projets de grande ampleur⁸.

« Je défends que le grand emprunt est un tremplin et j'espère que ce sera le cas, mais bien sûr je redoute que ce soit disons typiquement français c'est-à-dire un label, sans rien derrière. Quoi qu'il en soit, cela nous aura permis de nous structurer et de faire reconnaître notre projet ce qui est une bonne chose. » (professeur de médecine, porteur d'un projet candidat)

Le scepticisme est partagé au sein de l'établissement sur les retombées financières, si bien que le volontarisme de l'équipe présidentielle s'explique d'abord par le gain d'image attendu. Or pour les interviewés, l'enjeu est moins de réaliser une ascension dans la hiérarchie préétablie des universités françaises que de ne « pas perdre son rang ». Ainsi, les initiatives d'excellence représentent simultanément une opportunité à saisir et un risque fort pour l'établissement.

« Que l'université puisse être l'un des cinq campus d'excellence au niveau national j'en doute (...). Il ne faut pas rêver non plus, le grand emprunt ne va pas subvertir les hiérarchies existantes. Je sais qu'une université qui se respecte ne peut pas ne pas réussir au grand emprunt. Les universités ont une image et une marque. Notre hôpital a une réputation historique dans certains domaines. Et la question de la réputation et de l'image est aujourd'hui très importante. Cela détermine notre capacité future d'attractivité aussi bien d'étudiants que d'enseignants. (...) Si on ne remportait aucun appel d'offre comme signe de notre excellence, ce serait un problème grave, notamment de renommée. Et puis, à beaucoup plus long terme, cela nous ferait courir le risque de devenir un gros collègue universitaire de premier cycle, et non plus une grande université. » (président de l'université)

L'anticipation du risque de « tout perdre » va structurer non seulement la décision de se lancer dans la course, mais aussi le choix des catégories de l'appel à projets auxquelles l'établissement va candidater. Ainsi, après l'annonce par les pouvoirs publics que l'Etat financerait cinq à sept Instituts Hospitalo-Universitaires (IHU), les plus grands Centres Hospitalo-Universitaires affichent rapidement leurs candidatures. Les dirigeants de l'établissement réagissent très vite à ces annonces : le PRES renonce sans débat au projet initial d'IHU, estimant nulles ses chances de figurer dans les cinq premières places. Selon le président, il est inutile « de gaspiller trop de forces dans des courses perdues d'avance ».

Mais le risque de ne remporter aucun appel d'offre va surtout conduire l'établissement à sélectionner des projets réunissant des caractéristiques qui les rendent éligibles à l'appel d'offre.

⁸ Ce calcul vaut pour la catégorie Labex, les sommes attendues dans le cadre des Instituts d'Excellence dans le domaine des Energies Décarbonnées (IEED) étant beaucoup plus importantes puisque chaque IEED serait doté à hauteur de 100 millions d'euros, dont 25 % consommables.

Les projets élus par l'établissement cumulent les atouts

L'établissement porte deux projets du secteur Santé lors de la première vague d'appels d'offre, nous nommerons ces derniers *Vax* (candidat dans la catégorie Labex) et *Psy* (candidat dans la catégorie Cohortes).

Psy et *Vax* présentent plusieurs caractéristiques communes. Ils s'inscrivent d'abord tous deux dans l'un des axes prioritaires développés par le PRES lors de l'opération Campus en 2008. Ensuite, les équipes porteuses de ces projets avaient été mises en valeur comme des pôles de référence mondiaux dans le contrat quadriennal 2005-2008. Par ailleurs, *Vax* est lié à une plateforme ayant fait l'objet d'un investissement spécifique dans le cadre du contrat objectifs-moyens signé entre l'université, l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris et l'Agence Nationale pour la Recherche sur le Sida en 2009 ; quant à *Psy*, il est adossé à une fondation issue d'un RTRS labellisé en 2007.

« Nos choix ne viennent pas de nulle part. Psy et Vax comptent parmi nos points forts. Les équipes concernées ne sont pas de petites équipes en termes de visibilité. Et elles s'inscrivent dans l'un de deux axes forts du PRES préalablement définis. » (président de l'université)

Ainsi les projets mis en avant s'appuient sur des équipes qui, avant le lancement du grand emprunt, avaient été identifiées comme des axes forts et avaient fait l'objet d'investissements spécifiques. Ce choix suscite d'ailleurs des débats au sein de l'équipe présidentielle, certains s'inquiétant du risque d'une différenciation accrue entre les équipes de recherche, voire entre les établissements.

« Le problème, c'est que le grand emprunt renforce le risque, qui existait d'ailleurs déjà en amont, d'aboutir à une concentration des moyens là où il y a déjà des forces : les plus gros s'en sortent le mieux et sortent encore renforcés. Tandis que les autres sont moins poussés vers le haut et donc progressent moins, c'est un cercle vertueux pour les uns, vicieux pour les autres. Après, la question et ce à quoi nous devons être attentifs, c'est de savoir si l'université arrive à faire profiter tout le monde des retombées en cas de succès. » (vice-président des systèmes d'information)

Le choix des projets élus traduit aussi la volonté de coller au plus près aux attentes du Ministère. Les projets retenus sont classés A ou A+ par l'AERES et disposent simultanément d'une forte valence économique. Si les appels à projet publiés spécifient explicitement que, pour être retenus, les projets devront être portés par des équipes notées A ou A+ par l'AERES, l'appel à projet officiel paru en juillet modère, comme on l'a vu (section 2), le critère de « valence économique ». Mais selon les acteurs de l'université, la Direction Générale de l'Investissement, instance de décision finale, demeure attentive aux retombées économiques potentielles des projets.

« C'est le choix du gouvernement de se positionner comme ça et de favoriser les liens avec le monde économique. Ensuite, en tant qu'université, on est libre : soit on rentre dans le jeu, soit on ne rentre pas dans le jeu. C'est une question de choix. Ici nous avons toujours fait celui de rentrer dans le jeu. Pour nous ce qui est important c'est de rendre l'université visible et d'accompagner les projets qui positionneront au mieux l'université pour l'avenir, même si ça n'empêche pas par ailleurs d'être critique sur tel ou tel point. » (vice-président de la recherche)

Les projets portés par l'université présentent donc deux caractéristiques : premièrement, ils ont été construits dans la durée comme de « bons projets » en ayant reçu par le passé le soutien symbolique et financier de leurs tutelles respectives ; deuxièmement, ils sont portés

par des équipes qui ont obtenu la note A+ au cours des dernières évaluations AERES et qui peuvent se prévaloir d'avancées scientifiques présentant des retombées économiques palpables. Le choix des projets a donc été défini de telle manière que l'université maximise ses chances de réussite dans la compétition.

La réactivité de l'établissement à l'appel d'offre des investissements d'avenir se manifeste donc par une mobilisation rapide auprès des décideurs nationaux pour saisir les chances de l'université, et par une candidature centrée sur des projets scientifiques qui correspondent au mieux aux critères définis dans l'appel d'offre. Ces deux actions visent à limiter le risque d'échec et de la stigmatisation de l'établissement qui pourrait en résulter.

L'influence des « mesures quantifiées de la qualité » sur le processus décisionnel de candidature

Outre l'anticipation des gains et des pertes associés au Grand Emprunt, l'action de l'établissement est structurée par une référence constante chez ses dirigeants à des mesures quantifiées de la qualité, qui vont fortement influencer les décisions de ces derniers.

D'abord, quand ils reconstruisent leur décision de se porter candidat aux initiatives d'excellence, les responsables de l'université rapprochent de façon récurrente cette politique de celle du plan Campus qui avait *in fine* labellisé 12 campus d'excellence, 5 campus prometteurs et 4 campus innovants. Avoir figuré parmi les élus de l'opération Campus incite l'équipe présidentielle à candidater au grand emprunt.

« Notre objectif est de rendre l'université encore plus visible par rapport à la concurrence. Dans l'opération Campus, nous étions arrivés en position X, nous devons essayer de conforter notre place voire de gagner des places, mais au moins de tenir notre rang. »
(vice-président du conseil scientifique)

Il en est de même au niveau du PRES, qui présentera ultérieurement un projet dans la catégorie IDEX, encouragé par sa labellisation lors de l'opération Campus. L'opération Campus agit ainsi comme un mécanisme auto-réalisateur (Espeland et Sauder, 2007) : décrocher un label au cours d'un appel à projet antérieur augmente la croyance des acteurs dans leurs chances de réussite pour des appels d'offre futurs.

Par ailleurs, l'exclusion d'un certain nombre de projets par le gouvernement de l'université peut être interprétée à l'aune d'un autre mécanisme, la commensuration (Espeland et Sauder, 2007), qui assoit la puissance des métriques de la qualité. Comme on l'a rappelé, la note A des laboratoires ou équipes de recherche par l'AERES s'est peu à peu imposée comme un critère déterminant d'éligibilité. Mais cette note n'a pas seulement été une condition appliquée à la lettre pour le choix des projets élus par l'établissement, elle a aussi influé sur la représentation qu'avait l'équipe de direction de la qualité de ses laboratoires de recherche, conduisant notamment à disqualifier les laboratoires relevant des Sciences Humaines et Sociales (SHS).

Pour l'ensemble des interviewés, les équipes en SHS⁹ présentaient ainsi un double handicap. D'une part, la valorisation économique de leurs travaux était plus difficile à démontrer que celle des laboratoires de sciences et de santé ; d'autre part, du point de vue

⁹ Dans les interviews, il est continuellement fait référence à la notion de « SHS », mais cette catégorie doit être comprise comme une construction des acteurs qu'il est difficile d'objectiver. C'est indiscutablement une limite du travail de terrain de ne pas avoir ouvert la boîte noire de cette catégorie afin de saisir plus précisément à quels groupements organisationnels et disciplinaires elle fait référence. Il n'en reste pas moins intéressant de souligner qu'il s'agit d'une simplification de la réalité structurante du comportement des acteurs.

de la présidence, les labos SHS étaient moins nombreux que les labos en sciences exactes à avoir été notés « A » par l'AERES : dans les interviews, les dirigeants de l'université déclarent à plusieurs reprises que 44 % des enseignants-chercheurs de l'établissement appartenant à des équipes A et A+ sont majoritairement issus des sciences dites dures. Or la représentation selon laquelle le nombre d'équipes B en SHS est plus important que dans les autres secteurs disciplinaires résiste mal à l'examen des données factuelles. Les informations recueillies auprès de la cellule de pilotage de l'université montrent que sur cinq équipes codifiées SHS, trois sont classées A ou A+ et deux sont classées B. En médecine, on trouve deux équipes notées A et trois notées B, tandis qu'en sciences, cinq laboratoires sont notés A ou A+ et trois sont classés B. L'écart objectif entre SHS et sciences et santé est donc moins prononcé qu'il n'apparaît dans les propos tenus par l'équipe présidentielle. La simplification de l'évaluation de la qualité des équipes opérées par la note AERES n'en a pas moins joué un rôle décisif dans l'identification des « bons projets ».

On pourrait objecter que l'appartenance disciplinaire des membres de l'équipe présidentielle a également influencé la sélection de projets en sciences-santé et la mise à l'écart de la communauté scientifique des SHS, ce qui reviendrait à nuancer l'impact de la note AERES dans la décision. Il semble néanmoins que cette hypothèse puisse être écartée. En effet, la représentation des différents champs disciplinaires est équilibrée au sein de l'équipe de direction, voire à la faveur du secteur des sciences humaines et sociales dont sont majoritairement issus la petite dizaine de vice-présidents qui composent l'équipe présidentielle. En outre, le président et le vice-président de la recherche, soit les deux acteurs les plus impliqués dans la réponse à l'appel à projet, sont respectivement professeurs de Lettres et de Médecine. Enfin, le vice-président de la recherche est épaulé par deux assesseurs, l'un chargé des sciences, l'autre des SHS. D'ailleurs, le président lui-même exprime le regret d'avoir tenu les SHS à l'écart, ce qu'il explique par la nécessité qu'il y avait alors à se conformer aux attentes du ministère.

« Je pense que, pour ce qui est des SHS, leur faible participation est en partie due à un certain scepticisme de ma part. Disons que le grand emprunt, d'après tout ce que j'en savais, ne me semblait pas trop tourné vers les SHS, et en plus nous avons davantage d'équipes B en SHS. Et je ne pense pas qu'il faille épuiser des gens dans des projets sans arrêt quand les chances de succès sont minces. Mais il est vrai que, peut-être à tort, j'ai un peu fait mien le discours du ministère, où l'on nous disait de ne pas épuiser les gens, qu'il ne fallait présenter que des équipes A+ du fait de la forte concurrence, qu'il fallait que les projets soient déjà avancés. J'ai peut-être eu tort, je ne sais pas. » (président de l'université)

L'analyse du processus de candidature révèle ainsi l'impact qu'ont eu le rang obtenu lors de l'opération Campus et la note AERES sur les décisions prises par l'équipe de direction. Ces mesures ordinales de la qualité, bien que (ou parce que) elles simplifient la réalité (Espeland et Sauder, 2007), ont contribué à la formation du jugement des dirigeants, tant lorsqu'ils ont évalué leurs chances de réussite, que lorsqu'ils ont comparé les qualités respectives de leurs équipes.

Dans le cas étudié, les acteurs font donc preuve de réactivité, mais aussi d'une certaine réflexivité, que l'on perçoit à travers leurs interrogations sur la gouvernance étroite du projet (3.1), sur le possible creusement des inégalités entre équipes de recherche, sur leur soutien privilégié aux sciences médicales plutôt qu'aux SHS.

Les micro résistances de l'équipe de direction pour tempérer la logique du grand emprunt

Comme on va maintenant le voir, cette réflexivité des acteurs va s'accompagner chez ces derniers d'actions visant à moduler les effets de l'appel à projet. Rappelons que pour Foucault, la résistance n'est pas antithétique de l'internalisation de la discipline, elle en est même constitutive : il est en effet courant que les contraintes pesant sur des individus ou des organisations ne soient pas en phase avec les valeurs de ces derniers, ce qui crée des tensions et engendre des résistances (Sauder et Espeland, 2009 : 75).

Or l'équipe présidentielle a été à l'origine de plusieurs initiatives pouvant être interprétées comme autant de résistances à la logique du grand emprunt.

D'abord, des actions ont été menées en direction des SHS. Le 10 mars 2010, une note est adressée par la présidence aux directeurs de laboratoires de ce secteur. Celle-ci décrit trois modalités de participation au Grand Emprunt : projets disciplinaires portés par un ou plusieurs laboratoires, projets interdisciplinaires, et projets où les SHS seraient partenaires d'équipes en sciences. La note précise que cette dernière modalité est fortement encouragée par les appels d'offre provisoires. C'est cette option qui sera retenue par l'établissement, et la prise en compte des SHS à la candidature de l'université se limitera à l'association d'une équipe SHS (classée A) au projet *Vax*. A cette exception près, l'université se mobilise peu pour identifier et impulser d'autres projets.

« La difficulté, c'est que l'on a demandé aux SHS de construire eux-mêmes un cadre et un projet, ce qu'ils n'étaient pas en mesure de faire. Et que le travail de montage des projets est tel, même quand ils sont déjà avancés comme ceux du projet X, que l'on n'avait que trop peu de temps à y consacrer étant donnés les délais annoncés. Par contre, comme on le voit avec l'association du labo SHS Y et du labo de sciences X, quand on propose un cadre aux SHS, ils suivent et collaborent pleinement. » (directeur de cabinet)

En outre, en septembre 2010, l'université se saisit du « problème » des équipes SHS notées B par l'AERES. L'assesseur à la recherche sollicite des expertises extérieures pour préparer ces équipes à la prochaine visite de l'AERES, les encourageant à se structurer afin de multiplier leurs chances d'obtenir la note A lors d'une prochaine évaluation. Ces actions concrètes s'assortissent de discours réitérés du vice-président recherche qui affirme dans plusieurs espaces (notamment au cours du conseil scientifique exceptionnel de juin 2011) vouloir donner toute leur place aux SHS dans la politique scientifique de l'établissement.

Ces actions auprès des SHS visent ainsi à tempérer les effets des investissements d'avenir, qui, du point de vue des acteurs, sont exagérément tournés vers des projets en sciences à forte valence économique. Mais ces résistances peuvent être qualifiées de modestes dans la mesure où l'université ne conçoit la participation des SHS qu'en association avec un projet phare en sciences médicales. En outre et surtout, certaines de ces actions concourent dans une certaine mesure à consolider l'ordre institutionnel : lorsque l'équipe de direction pousse ses équipes à se préparer à la prochaine évaluation de l'AERES, elle invite celles-ci à se conformer aux normes de qualité et principes de notation définis par l'agence, confortant la légitimité de cette dernière.

Outre les efforts pour remettre les SHS dans la course, l'équipe présidentielle a sollicité au cours de l'année 2011 des secteurs de l'université qui avaient été peu impliqués lors de la première phase du grand emprunt. Il faut en particulier mentionner la mise en route d'un projet qui se démarque de *Vax* et *Psy*, à la fois par la conception de « l'excellence »

qu'il sous-tend et par sa gouvernance au sein de l'université. Ce projet n'est pas candidat au titre de l'enseignement supérieur et de la recherche mais au programme « Economie, économie numérique et PME », dans la catégorie « Egalité des chances », dont les appels à projets seront lancés dans un second temps. En interne, il est porté par la directrice du service commun d'éducation permanente, ainsi que par le vice-président des systèmes d'information, et il associe les directeurs de composantes.

« L'initiative est notamment partie d'une remarque des directeurs d'UFR sur le fait que, dans le cadre du GE, nous pouvions également candidater dans ces catégories car notre université n'a pas seulement l'excellence en recherche mais aussi en professionnalisation. » (vice-président des systèmes d'information)

Le projet concerne et fédère trois axes : professionnalisation, entrepreneuriat, technologies de l'information et de la communication. L'université entend à travers cet appel d'offre conforter et valoriser la professionnalisation de son offre de formation, à travers le développement de la formation continue, de la validation des acquis de l'expérience, et de la formation en apprentissage, des dispositifs sur lesquels elle dispose d'atouts reconnus.

En soumettant des projets décentrés de la recherche, sous-tendus par une vision plus démocratique de l'excellence et pilotés suivant des modes de gouvernance plus ouverts, des membres de l'équipe de direction élargie se mobilisent pour tempérer les effets du grand emprunt dans l'université. Cependant, de même que l'action tournée vers les SHS concourt dans une certaine mesure à renforcer l'AERES, ce dernier projet sur l'offre de formation répond fidèlement à l'impératif d'insertion professionnelle des diplômés, qui est affiché par les instances tutélaires nationales, notamment depuis la loi LRU, comme le principal critère de performance de l'offre de formation universitaire (Lebaron, 2010).

À travers les deux actions analysées ici, on voit que les acteurs tentent d'atténuer à la marge la contrainte institutionnelle, c'est pourquoi nous parlons de « micro résistances ». De plus, comme nous avons tenté de le montrer, ces résistances contrent très partiellement l'ordre institutionnel, voire concourent au renforcement des normes et des pratiques en vigueur dans ce dernier.

Conclusion

Un enjeu récurrent pour les théories institutionnalistes est d'identifier les conditions dans lesquelles les organisations parviennent à atténuer les pressions que leur environnement exerce sur elles. *A contrario*, la question de savoir pourquoi les organisations alignent leurs pratiques aux demandes de cet environnement reste largement ignorée par les chercheurs de ce courant. Cet article place cette question au cœur de son propos, en partant de l'analyse du comportement collectif d'une université face au dernier né des instruments de gouvernement de la science en France, les « initiatives d'excellence ».

Quand la politique des « initiatives d'excellence » est lancée en juin 2009, les responsables de l'université étudiée font preuve d'une forte réactivité face à ce nouvel instrument d'action publique, bien que cela les amène à développer des actions en tension avec leurs valeurs et pratiques coutumières. Les observations tirées de cette étude de cas contrastent donc avec les conclusions de recherches plus anciennes qui mettaient en lumière la capacité du gouvernement des universités françaises à adapter

certaines réformes nationales à leurs propres modes de fonctionnement (par exemple Mignot-Gérard et Musselin, 2005), ou encore à aménager stratégiquement les dispositifs contractuels qui les lient à l'Etat (Barrier, 2005 ; Musselin, 2001).

L'argument central que nous avons tenté de développer est que l'internalisation par l'établissement de la contrainte institutionnelle s'explique par trois caractéristiques intrinsèques de la politique des « investissements d'avenir », qui la distinguent des réformes menées dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche avant 2006. Premièrement, à l'instar de dispositifs mis en œuvre dans les politiques de la ville (Epstein, 2005b), on assiste, avec la technique de l'appel à projets, à une forme de « gouvernement à distance » dont l'étude de cas montre l'efficacité : la mise en concurrence pour l'accès aux financements réduit l'autonomie des acteurs locaux, qui, pour minimiser les risques, sont conduits à respecter strictement les contraintes de l'appel d'offre. En second lieu, le risque encouru et l'anxiété qui en résulte sont accrus par le fait que la sélection des projets débouche sur des « labels », qui, selon les acteurs, vont contribuer à stabiliser et à mettre en visibilité une hiérarchie entre les universités françaises. Troisièmement, cette politique entretient, formellement ou par construction, des liens étroits avec des mesures de la qualité académique – elles-mêmes résultant de dispositifs d'action publique apparus récemment dans le paysage (la note AERES, le rang obtenu lors de l'opération Campus) – qui, par leurs propriétés de commensuration et leurs effets auto-réalisateurs (Espeland et Sauder, 2007), jouent un rôle crucial dans la fabrication et la justification des choix des dirigeants universitaires. Le cas suggère ainsi que la réactivité et la réflexivité du gouvernement de l'université concourent finalement à renforcer la légitimité, les règles et les pratiques des institutions nationales de gouvernement de la science.

Il appartiendra bien sûr à de futures recherches de mettre cette hypothèse à l'épreuve. Deux pistes notamment sont à explorer. Une première question, triviale, s'impose : tous les acteurs universitaires ont-ils répondu de manière uniforme aux investissements d'avenir ? Il conviendra ainsi de conduire de nouvelles études de cas comparables à celle présentée dans cet article afin d'identifier de possibles variations inter-établissements et d'en saisir les causes. Il est en effet vraisemblable que l'université étudiée présente certaines spécificités l'ayant amenée à répondre fidèlement à l'appel à projets des initiatives d'excellence. Parmi les déterminants du comportement des établissements, le statut qu'occupent ces derniers dans le paysage universitaire français est une variable à prendre en compte : des universités bénéficiant d'une rente de prestige plus importante que l'établissement étudié ont peut-être déployé des résistances plus actives aux initiatives d'excellence. L'étude conduite par Cloarec (2011) sur la réponse d'un PRES de Paris intra-muros à l'appel à projet « Labex » tend à infirmer cette hypothèse. Elle met en évidence que les premiers projets élaborés au sein du PRES intégraient au départ plusieurs équipes notées « B » par l'AERES, mais celles-ci ont toutes été progressivement écartées des candidatures finales. Cloarec montre en parallèle que d'éminents chercheurs membres de ce PRES ont refusé de candidater alors qu'ils dirigeaient des équipes qui réunissaient *a priori* tous les atouts pour être éligibles au Grand Emprunt. On peut également supposer que le positionnement du président d'université, tant dans ses affiliations disciplinaires et politiques que dans ses relations avec les tutelles ministérielles, joue un rôle non négligeable dans la nature de la réponse d'un établissement à la politique des investissements d'avenir. Un troisième élément de différenciation est la composition disciplinaire des établissements : des universités

spécialisées en Lettres et Sciences Humaines auront-elles davantage résisté aux initiatives d'excellence ? La présidente de Montpellier 3 s'est par exemple désengagée en novembre 2010 du projet d'IDEX, au motif qu'il disqualifiait plusieurs équipes de son université dans les domaines des lettres, des langues, des arts et des sciences humaines et sociales¹⁰. Notons que ce renoncement n'a pas découragé des équipes de recherche du même établissement à déposer des candidatures à l'occasion de la seconde vague d'appel à projets Labex¹¹. Ces quelques cas de figure, même s'ils donnent un aperçu trop impressionniste, indiquent que les initiatives d'excellence ont débouché sur des comportements individuels et collectifs variés, rappelant au passage que l'université est composée de multiples parties prenantes qui ne répondent pas de manière univoque aux injonctions de leur environnement. Le spectre des réactions des chercheurs, enseignants-chercheurs, dirigeants universitaires aux initiatives d'excellence semble donc large, et les raisons de ces variations restent à élucider.

Au-delà des investissements d'avenir, il importe de mieux saisir les comportements des chercheurs face aux nouveaux instruments d'évaluation de la performance de la recherche au travers de leur travail quotidien, mais aussi et surtout, de leurs actions collectives. L'analyse des mobilisations des communautés académiques visant à transformer les modes d'évaluation des laboratoires ouvre un champ de recherches particulièrement fécond. Contrairement aux classements étudiés par Espeland et Sauder sur lesquels les responsables universitaires ont peu de prise puisqu'il s'agit essentiellement de palmarès produits par les media, les dispositifs nationaux de pilotage de la science en France sont directement influencés par les universitaires (et chercheurs des grands organismes) qui participent à la définition des instruments de mesure de la qualité de la science et prêtent leur concours aux évaluations des unités de recherche. De récentes publications sur ces sujets (par exemple Guyon, 2012 ; Pontille et Torny, 2012) soulignent de manière convergente l'ambiguïté des chercheurs, dont l'activité critique s'accompagne souvent de stratégies -parfois contraintes- d'anticipation et d'alignement. Ces comportements ambivalents des chercheurs, comme ceux des membres de l'équipe présidentielle décrits dans cet article, permettent de douter de la capacité des acteurs universitaires à contrarier les effets des nouveaux modes de gouvernement de la science, et nous invitent dans le même mouvement à poursuivre les investigations de la relation complexe entre les mondes académiques et leur environnement institutionnel.

Remerciements

Je remercie les participants au colloque Airmap, Christine Musselin et Stéphanie Ponroy-Chatelain, ainsi que les deux réviseurs anonymes de la revue dont les commentaires ont grandement contribué à l'amélioration de ce texte. Les propos qui sont tenus et les imperfections qui demeurent restent cependant l'entière responsabilité de l'auteure.

¹⁰ www.educpros.fr/uploads/media/Universite_Montpellier_3_-_Communique_interne_-_15_nov_10.pdf

¹¹ Dont notamment le projet ArcHiMedE (http://www.univ-montp3.fr/filemanager/communication/comm/com_labexarchimedepdf)

Bibliographie

- AGHION P., (2010). *L'excellence universitaire, leçons des expériences internationales*. Rapport d'étape, La Documentation française, Paris.
- AUCLAIR X., (1994). *La conférence des présidents d'université*, mémoire de DEA de sciences administratives, Université Panthéon-Assas, Paris.
- AUST J., (2007). Le sacre des présidents d'université. Une analyse de l'application des plans Université 2000 et Université du troisième millénaire en Rhône-Alpes, *Sociologie du travail* 49, 220-236.
- BARRIER J., (2005). *L'émergence incertaine de nouveaux modes de gouvernement de la recherche universitaire*, Rapport pour le laboratoire Territoires Techniques Sociétés, Paris, C.S.O.
- BARRIER J., (2011). La science en projets : financements sur projet, autonomie professionnelle et transformations du travail des chercheurs académiques, *Sociologie du travail* 53, 515-536.
- BERRIVIN R. et MUSSELIN C., (1997). *Enquête sur l'implantation de Nabuco et d'Apogée et sur les prestations du GIGUE*, Rapport d'enquête, Bossard Consultants/CAFI, Paris.
- BLEIKLIE I., (1996). Rendering unto Caesar... On Implementation Strategies in Academia, *Governance and Management in Higher Education Institutions*, 9th Annual CHER Conference, Finland, Turku, Juin.
- BOER H. (de), ENDERS J. et LEISYTE L., (2007). Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University, *Public Administration* 85 (1), 27-46.
- BRAUN D. et MERRIEN F.-X., (1999). *Towards a Model of Governance for Universities? A Comparative View*, Higher Education Series, Londres, Jessica Kingsley Publishers.
- CLOAREC M., (2011). *Un PRES parisien dans le Grand Emprunt*, Mémoire de Master 2 Développement et Management des Universités, IAE Gustave Eiffel-UPEC.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E., (1977). *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.
- DEEM R., (1998). New Managerialism and Higher Education: The Management of Performance and Cultures in Universities in the United Kingdom, *International Studies in Sociology of Education* 8 (1), 47-70.
- DEEM R., HILLYARD S. et REED M., (2007). *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities*, Oxford University Press, Oxford.
- EPSTEIN R., (2005a). Les politiques territoriales post-contractuelles : le cas de la rénovation urbaine, *Politiques et Management Public* 23 (3), 127-143.
- EPSTEIN R., (2005b). Gouverner à distance. Quand l'Etat se retire des territoires., *Esprit* 11, 96-111.
- ESPELAND W.-N. et SAUDER M., (2007). Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds, *American Journal of Sociology* 113 (1), 1-40.
- FOUCAULT M., (1978). La Gouvernamentalité, in *Dits et écrits*, Gallimard, Paris.
- FRIEDBERG E. et MUSSELIN C., (1993). *L'État face aux universités*, Anthropos, Paris.
- FRIEDBERG E. et MUSSELIN C., (1989). *En quête d'universités. Etude comparative des universités en France et en R.F.A.*, L'Harmattan, Paris.
- GUMPORT P., (2002). Universities and Knowledge : Restructuring the City of Intellect, in Brint, S. (eds.), *The Future of the City of Intellect*, Stanford University Press, Stanford.
- GUYON M., (2012). Recherche publique : les temps modernes ! *Mouvements* 71, 117-127.
- KARPIK L., (1989). L'économie de la qualité, *Revue française de sociologie* 30 (2), 187-210.
- KOGAN M., BAUER M., BLEIKLIE I. et HENKEL M., (2006). *Transforming Higher Education: a Comparative Study*, Springer, Dordrecht.
- KRUCKEN G. et MEIER F., (2006). Turning the University into and Organizational Actor, in Drori, G., Meyer, J. and Hwang, H. (eds.), *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*, Oxford University Press, Oxford, 241-257.
- LARSEN I.-M. et GORNITZKA A., (1995). New Management System at Norwegian Universities: the Interface between Reform and Institutional Understanding, *European Journal of Education* 30, 347-361.

- LASCOUMES P. et LE GALES P., (dir.) (2004). *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, Paris.
- LEBARON F., (2010). The Measurement of the Performances of Universities in France : Challenges and Debates., Higher School of Economics, Moscou, Colloque Économie, Politique et Société, octobre 2010.
- MEYER J.W., (2006). Foreword. Remaking the University, In Frank, D.-J and Gabler, J., *Reconstructing the University. Worldwide Shifts in Academia in the 20th Century*. Stanford University Press, Stanford, ix-xvii.
- MEYER J.W. et ROWAN B., (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology* 96, 340-363.
- MIGNOT-GÉRARD S., (2006). *Échanger et argumenter. Les dimensions politiques du gouvernement des universités en France*. Thèse pour le doctorat de Sociologie, Institut d'Études Politiques de Paris.
- MIGNOT-GÉRARD S. et MUSSELIN C., (2005). *Chacun cherche son LMD. L'adoption par les universités françaises du schéma européen des études supérieures en deux cycles*, Rapport CSO/ESEN.
- MIGNOT-GÉRARD S. et MUSSELIN C., (1999). *Comparaison des modes de fonctionnement et de gouvernement de quatre universités*, Paris, Rapport d'enquête, CSO/AMUE.
- MUSSELIN C. et MIGNOT-GERARD S., (2002). More Leadership for French Universities, but also More Divergences between the Presidents and the Deans, In Dewatripont M., Thys-Clément F., Wilkin L. (dir.), *European Universities : Change and Convergence ?* Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.
- NEAVE G. et VAN VUGHT F., (1991). *Prometheus Bound: The Changing Relationship between Government and Higher Education in Western Europe*, Pergamon Press, Oxford, New York.
- PARADEISE C. et THOENIG J.-C., (2011). Réformes et ordres universitaires locaux, In Felouzis, G. et Hanart, S. (dir.). *Gouverner par les nombres ? Usages, débats et controverses. Raisons éducatives*, De Boeck Supérieur, Paris, 33-52.
- PONTILLE D. et TORNAY D., (2012). Rendre publique l'évaluation des SHS : les controverses sur les listes de revues de l'AERES, *Quaderni* 77, 11-24.
- SAUDER M. et ESPELAND W.-N., (2009). The Discipline of Rankings: Tight Coupling and Organizational Change, *American Sociological Review* 74, 63-82.
- SIMONET S., (1999). *La politique d'offre de formation de trois universités et son articulation avec la politique ministérielle*, Paris, Mémoire de DEA de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Paris.
- TROWLER P., (2010). UK Higher Education : Captured by New Managerialist Ideology ?, In Meek, V.-L., Goedegebuure, L., Santiago, R., Carvalho, T. (eds.), *The Changing Dynamics of Higher Education Middle-Management*, Higher Education Dynamics 33, Springer, 197-211.
- WEICK K.-E., (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly* 21 (1), 1-19.

