Les universités à l'épreuve du changement : préparation et mise en oeuvre des contrats d'établissement

Christine Musselin

▶ **To cite this version:**

Christine Musselin. Les universités à l'épreuve du changement : préparation et mise en oeuvre des contrats d'établissement. Sociétés contemporaines, 1997, 4 (28), pp.79-101. 10.3406/socco.1997.1548 . hal-01561227

HAL Id: hal-01561227

https://sciencespo.hal.science/hal-01561227

Submitted on 12 Jul 2017

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.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

◆·◆·◆·◆·◆·◆·◆ CHRISTINE MUSSELIN ◆·◆·◆·◆·◆·◆·◆

LES UNIVERSITÉS À L'ÉPREUVE DU CHANGEMENT : PRÉPARATION ET MISE EN ŒUVRE DES CONTRATS D'ÉTABLISSEMENT [1]

RÉSUMÉ : *À partir d'une enquête par entretiens menée en 1994 dans trois universités françaises, cet article propose de premiers résultats sur les effets de l'instauration de contrats d'établissement entre les universités et leur tutelle depuis 1989. Pour cela nous commencerons par rappeler quelques principes de cette politique de contractualisation, avant de montrer que la préparation du contrat s'est déroulée de manière très différente dans les trois universités étudiées. Puis, nous évoquerons les problèmes que la mise en œuvre a posés, mais aussi les évolutions qui peuvent être observées. Enfin, nous terminerons par une réflexion plus générale sur le pilotage du changement organisationnel dans les universités qui s'articulera autour de trois points : relativiser les discours sur l'incapacité des universités à fonctionner autrement ; prendre en compte les caractéristiques particulières des universités pour créer des conditions du changement organisationnel et le pérenniser ; montrer que ce processus ne peut être uniquement endogène.*

En septembre 1988, L. Jospin, Ministre de l'Éducation Nationale depuis le mois de mai, annonce, devant la Conférence des Présidents d'Université (CPU), qu'il va engager une politique de contractualisation entre le ministère et les établissements d'enseignement supérieur. À première vue, il s'agit d'appliquer des dispositions prévues dans la loi Savary de 1984 qui prévoyait la passation de contrats entre la tutelle et les universités.

Huit mois plus tard, l'administration centrale est réorganisée : la Direction générale des enseignements supérieurs et de la recherche et ses cinq directions sont supprimées au profit de quatre nouvelles[2] : la Direction des enseignements supérieurs (DESUP), la Direction de la programmation et du développement universitaire (DPDU), la Direction des personnels de l'enseignement supérieur (DPES) et la Direction de la recherche et des études doctorales (DRED). La DPDU est chargée de négocier des contrats d'établissement avec les universités : il s'agit de

1. Je tiens à remercier Pierre Dubois, Patrick Fridenson, Albert Gueissaz et Marie-Françoise Fave-Bonnet pour les remarques aussi nourries que pertinentes qu'ils ont portées à une première version de ce texte.

2. Dont l'action sera coordonnée par Claude Allègre, conseiller spécial à l'enseignement supérieur au sein du cabinet, et non par une direction générale. Celui-ci a consigné son expérience dans un ouvrage (Allègre, 1993) paru un an après son départ du ministère (lorsque J. Lang a succédé à L. Jospin).

Sociétés Contemporaines (1997) n° 28 (p. 79-101)

documents signés par le ministère et chaque université qui portent sur un certain nombre d'actions spécifiques que l'établissement s'engage à réaliser dans les quatre années à venir sur tous les aspects (gestion, pédagogie, bâtiments...) à l'exception de la recherche. En échange, le ministère s'engage, si le budget de l'État le permet, sur une participation au financement[3]. La DRED quant à elle doit poursuivre la politique des contrats quadriennaux[4] de recherche qui avait été instaurée au début des années 80 et la DPES est censée mettre à la disposition des autres directions les moyens humains correspondants.

Peu de temps après cette réorganisation, les universités du nord et de l'ouest de la France[5] sont invitées à faire un état des lieux, à analyser leurs forces et leurs faiblesses, à déterminer des priorités et à négocier sur cette base un contrat de quatre ans avec la tutelle. Le premier contrat est signé en décembre 1989 à l'université d'Angers, en présence du Ministre. Les universités du sud et de l'est font partie de la deuxième vague, prévue pour l'année suivante, celles de la région parisienne, de la troisième vague. Lorsque F. Fillon prend la tête du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) en mars 1993, la très grande majorité des établissements ont signé leur premier contrat[6], les établissements de la première vague ont négocié leur « mi-parcours » et s'apprêtent à préparer leur deuxième contrat.

Les contrats d'établissement ne sont qu'une des mesures prises envers les universités sur la période considérée et qu'un exemple parmi d'autres de contractualisation dans l'enseignement supérieur. Outre ces contrats et les contrats quadriennaux de recherche, le ministère a en effet également encouragé les universités à contractualiser leurs relations avec leur environnement local (cf. par exemple, le discours de Jospin de 1988 ou les travaux de recherche de Filatre, 1992 ou de Dubet, 1994) et ce sont aussi sur des bases contractuelles qu'a été négocié le schéma Université 2000 au niveau des régions et des départements. Nous nous intéresserons cependant ici aux seuls contrats d'établissement pour deux raisons.

Premièrement, ces différentes pratiques contractuelles ont été pensées et développées séparément. Ce qui n'a d'ailleurs pas été sans poser de problèmes car ils ne sont bien sûr pas indépendants les uns et les autres. La question de la mise en cohérence entre les contrats d'établissement et Université 2000 revient comme un

3. Jusqu'en 1994, ces engagements incluaient des créations de postes d'enseignants, sans mention disciplinaire ou catégorielle. Les montants négociés pour l'ensemble des universités françaises représentaient 5% du budget total de fonctionnement (donc hors salaires).
4. Ces contrats portent sur l'engagement de crédits de recherche destinés aux équipes universitaires. Celles-ci déposent des projets qui sont expertisés par les directions scientifiques de la DRED. Les crédits sont dans leur grande majorité attribués directement aux équipes concernées. Entre 1989 et 1993 et contrairement aux contrats d'établissement, les contrats quadriennaux de recherche n'ont pas pour objectif de renforcer les capacités d'action des présidents, d'encourager l'élaboration d'un projet d'établissement : c'est la raison pour laquelle nous n'avons pas traité de ces contrats de recherche dans l'enquête.
5. Ce choix n'est pas fortuit. Dans les documents sur la mise en œuvre de contrats d'établissement datant d'août 1988 (soit dix mois avant la réorganisation et le lancement effectif de la contractualisation), il est déjà décidé de commencer par ces universités parce qu'elles sont les moins encadrées et doivent faire l'objet de mesures de rattrapage.
6. Les contrats qui restent à négocier et à signer concernent, à l'exception du cas de Montpellier 1, des établissements parisiens : ce qui se justifie par le fait qu'ils faisaient partie de la dernière vague mais aussi par leurs réticences plus marquées à la procédure de contractualisation, qui peuvent s'expliquer par l'attribution de ressources financières moins importantes (étant en moyenne mieux dotées) mais aussi, d'après les personnes interviewées, par leur moindre capacité à déterminer en interne des actions collectives, des priorités communes...

leitmotiv dans les comptes rendus de réunions internes du ministère que nous avons dépouillés sur la période 89-93. Quant aux contrat quadriennaux de recherche, ils n'ont été intégrés à la négociation des contrats d'établissement qu'en 1995, soit six ans après la mise en place de ceux-ci.

Deuxièmement, les contrats d'établissement nous semblent représentatifs d'un type bien particulier d'activité contractuelle qui a essaimé dans tout le secteur public. En effet, au cours des années 80, dans l'administration comme dans nombre d'entreprises publiques, la passation de contrats pluriannuels entre un centre (administration centrale, siège, tutelle) et sa périphérie (services extérieurs, unités délocalisées...) a été fréquemment utilisée comme vecteur de changement[7]. Comme nous l'avons argumenté par ailleurs (Berrivin et Musselin, 1996), ces pratiques contractuelles se sont petit-à-petit imposées comme **la** solution obligée dans le secteur public. De France Télécom à l'équipement, en passant par les contrats État-région, les contrats de plan ou les contrats de ville, les pratiques contractuelles entre partenaires de niveaux différents ont connu un développement comparable à de nombreux égards[8].

En 1994, nous avons donc saisi l'opportunité qui nous a été donnée de regarder de plus près les contrats d'établissement et de mener plusieurs enquêtes[9] sur les effets de cette contractualisation. Ce travail s'est inscrit dans la droite ligne des travaux qu'Erhard Friedberg et moi-même avons développés depuis une douzaine d'années. Le point de départ théorique de ce programme était centré autour de la question de l'Université comme organisation, c'est-à-dire sur la capacité d'action collective des universités. La démarche d'enquête suivie reposait sur l'analyse sociologique des organisations et de l'action organisée (Crozier et Friedberg, 1977 et Friedberg, 1993). Nous avons ainsi comparé les processus de prise de décision et de coopération dans les établissements universitaires français et allemands

7. Pour une analyse fine des effets de la contractualisation à EDF-GDF d'une part et à l'équipement de l'autre, le lecteur pourra se reporter au travail de thèse de R. Berrivin (1995) qui montre que, bien que reposant sur des principes et des objectifs identiques, la politique de contractualisation s'est soldée par des résultats très différents dans les deux cas : à EDF-GDF Services, la contractualisation a été imposée par le sommet aux centres de distribution et le contrat est devenu un instrument de gestion qui a rigidifié les relations entre le siège et ces centres ; à l'équipement, la contractualisation participe d'une démarche plus itérative et le contrat a enrichi les relations entre Paris et les DDE.

8. Nous avons ainsi établi six points communs à ces différents types de contrat : « tous s'inscrivent dans une relation hiérarchique ou de tutelle ; tous supposent la détermination d'axes prioritaires généralement fixés au moyen d'une démarche participative et regroupés dans un document qui prend souvent le nom de "projet" ; tous mettent en regard des moyens qui ont été négociés et qui sont très majoritairement pluriannuels ; tous sont formalisés par un document qui est signé par au moins deux parties ; aucun n'est un contrat aux yeux du droit ; d'ailleurs, ils ne sont pas réductibles à un acte mais s'insèrent dans un processus plus vaste qui inclut leur élaboration et leur mise en application, ainsi que la poursuite d'objectifs plus larges » (Berrivin et Musselin, 1996).

9. Début 1994, la Cellule de prospective que dirigeait B. Girod de l'Ain au MESR nous a attribué les moyens nécessaires à la réalisation d'une recherche sur les effets de la contractualisation. Une partie du financement a été obtenue de la Direction des Études et de la Prospective (DEP) afin de mener une enquête dans trois universités. Le solde a été financé par la Direction Générale des Enseignements Supérieurs pour mener un travail sur le contenu des contrats et une étude sur la genèse de la contractualisation (Musselin, 1995a). Nous remercions les responsables de ces deux directions ainsi que B. Girod de l'Ain de nous avoir fait confiance et de nous avoir laissé toute liberté intellectuelle pour la réalisation de ce travail. Nous sommes également très reconnaissante à toutes les personnes interviewées d'avoir accepté de nous recevoir et de nous avoir consacré du temps.

(Musselin, 1987 et Friedberg et Musselin, 1989a). Nous rejoignions[10] donc les problématiques développées par les auteurs américains tels que P. Blau (1972), J.V. Baldridge (1971), M.D. Cohen et J.G. March (1974) : les conclusions auxquelles parviennent ces auteurs sont certes différentes[11], mais ils ont tous pris l'université comme objet d'étude et l'ont traitée comme une forme particulière d'organisation. Nous avons alors constaté que la capacité d'action collective des universités était d'autant plus forte qu'elles intervenaient directement dans les décisions de recrutement des professeurs[12]. Comprendre les modes de régulation au sein d'un système universitaire public a alors été notre seconde thématique de recherche. Elle visait à analyser le contenu et la nature des relations existant entre trois pôles distincts : une tutelle, une profession et des organisations[13]. Notre programme de recherche s'est donc orienté dans un deuxième temps vers les tutelles françaises (au niveau national) et allemande (au niveau des *Länder*). En analysant les modes de fonctionnement interne de ces administrations, nous avons cherché à comprendre et à caractériser leurs modes d'intervention (Friedberg et Musselin, 1993). En France, ceux-ci sont apparus essentiellement basés sur des logiques disciplinaires et structurés autour de la procédure d'habilitation des diplômes nationaux. Cependant, la mise en œuvre de contrats d'établissement semblait remettre en cause ce que nous avions observé lors de l'enquête menée en 1987. Nous avons donc conduit une nouvelle enquête auprès de la tutelle (Sanchez, 1991) ainsi qu'une recherche sur la contractualisation qui comprend principalement deux volets : la genèse de la politique contractuelle (Musselin, 1995a) ; une étude réalisée dans trois universités françaises portant sur la préparation de leur premier contrat[14] et sur sa mise en œuvre (Lipiansky et Musselin, 1995). Nous reprendrons ici les principaux résultats de cette dernière.

L'objectif de ce travail n'était pas de conduire une évaluation de ces contrats en nous appuyant sur des résultats chiffrés, des tableaux de bord ou des indicateurs, en rapportant le contenu des contrats aux objectifs du ministère ou bien encore en cherchant à apprécier le degré de réalisation des contrats. La perspective que nous avons

10. Pour une présentation détaillée et une discussion de cette démarche de recherche, cf. Friedberg et Musselin (1996).

11. Pour P. Blau, les universités sont assimilables à des bureaucraties, pour Baldridge, elles sont représentatives de situations où la prise de décision obéit à des processus politiques, tandis que pour Cohen et March, elles sont des anarchies organisées.

12. En quelques mots : alors que les universités allemandes participent au recrutement de leurs professeurs en décidant collectivement d'attribuer (ou non) une dotation de recrutement conséquente (ou non) au candidat choisi par la commission de recrutement, les universités françaises sont totalement absentes de ce processus, la responsabilité du choix des enseignants étant laissée aux commissions de spécialistes et au CNU qui agissent en tant qu'instances de gestion de la discipline et non au nom de l'établissement. Par le biais de cette dotation, les universités allemandes interviennent d'une part sur le marché scientifique en contribuant à la plus ou moins grande réputation des universitaires et passent d'autre part un contrat implicite avec le professeur recruté puisque des moyens pour travailler sont attribués « en échange » d'une plus grande loyauté à l'égard de l'établissement (Friedberg et Musselin, 1989b, Musselin, 1995c et Musselin, 1996).

13. Ce faisant nous remettons partiellement en cause les perspectives développées par R. B. Clark (1983). Celui-ci propose en effet de distinguer les systèmes d'enseignement supérieur de différents pays et de chercher à les situer au sein d'un triangle dont chaque sommet représente un mode de coordination différent : le marché, l'État ou l'oligarchie. Toutefois, si l'on caractérise chaque système d'enseignement supérieur par les relations entre la tutelle, les universités et la profession, on constate alors que chacune de ces relations peut obéir à un mode de coordination différent.

14. Toutefois, l'une des trois universités avait signé son deuxième contrat.

adoptée était organisationnelle et non gestionnaire. C'est pourquoi nous nous sommes intéressée aux dynamiques de fonctionnement, aux possibilités d'évolution et aux limites. Plus que la comptabilité des réalisations concrètes, nous avons privilégié la mise en évidence des processus engagés[15] en essayant de répondre aux questions suivantes : d'une part, la préparation des contrats a-t-elle mobilisé les universités, a-t-elle suscité un travail collectif, a-t-elle favorisé des relations plus négociées avec le ministère ? ; d'autre part, le contrat a-t-il eu des effets plus durables sur le gouvernement des universités, a-t-il modifié les relations en interne ? ; enfin, l'enquête ayant été réalisée en 1994, nous avons cherché à apprécier les sentiments des interviewés sur l'évolution de la politique contractuelle.

Pour mener à bien ce travail, nous disposions de deux options méthodologiques. La première aurait consisté à pousser jusqu'au bout la logique d'étude de cas et à mettre en évidence pour chaque université étudiée les facteurs qui ont produit les résultats observés. Mais alors, le risque était grand de rapporter chaque expérience de contractualisation aux caractéristiques spécifiques de l'établissement concerné (taille, structure disciplinaire, localisation géographique, personnalité de son président, structure relationnelle qui prévalait avant la passation du contrat, situation financière, passé,...) et d'obérer toute comparaison, sauf à choisir au départ trois établissements quasiment identiques afin de contrôler les variables explicatives. Nous avons donc préféré la seconde option qui privilégie l'aspect comparatif au détriment des explications contextualisées et nous avons constitué un échantillon d'établissements contrastés : elles appartiennent à des régions différentes, correspondent chacune à une vague de contractualisation particulière et présentent des profils disciplinaires variés. La première est caractérisée par le poids de deux UFR de taille importante, l'une de médecine et l'autre de droit. La seconde est monodisciplinaire et regroupe des UFR de lettres et de sciences sociales. La troisième enfin est pluridisciplinaire. Nous les appellerons donc Medju, Litté et Pluri. Nous nous sommes attachée à pointer similitudes et différences entre des mécanismes et des processus, donc de faire ressortir des régularités tant dans les convergences que dans les divergences[16].

En tout quelque 75 entretiens semi-directifs ont été conduits dans ces trois universités. Les contrats et projets des établissements concernés ont également été analysés, ainsi que d'autres documents (avenants à mi-parcours, plaquettes de présentation, journaux internes, bilans d'UFR...) fournis par les interviewés. Chaque entretien a duré environ 1 heure 30 à 2 heures et portait à la fois sur la manière dont le contrat a été élaboré et sur sa mise en œuvre concrète, une fois qu'il a été signé.

Dans chacune des trois universités, l'échantillon des 25 à 30 personnes rencontrées a été constitué de la manière suivante : outre le président et le secrétaire général, nous avons interviewé les personnes qui ont participé activement à la préparation du contrat (vice-présidents, assesseurs au contrat, chargés de mission),

15. Sans rentrer toutefois dans le détail de ces processus. Il aurait pu aussi être intéressant de prendre dans chaque université un point particulier du contrat et de reconstruire pas à pas les étapes, les négociations, les débats, les argumentations qui ont permis l'émergence d'un projet spécifique, son inscription dans le projet d'établissement puis dans le contrat et enfin d'étudier sa réalisation. Mais, dans cette étude, nous avons préféré tenter de caractériser le processus d'ensemble afin de tester l'hypothèse de développement de dynamiques propres à un établissement.

16. Ainsi par exemple, nous montrerons que les modalités d'élaboration des contrats sont très différentes dans les trois universités mais qu'il y a cependant des régularités dans les oppositions puisque Medju et Pluri sont toujours aux deux extrêmes et Litté entre les deux.

ainsi que des directeurs d'UFR, des responsables administratifs et quelques enseignants-chercheurs de l'université qui ne se sont pas directement investis dans l'élaboration. Par ailleurs, dans la constitution de cet échantillon, nous avons aussi retenu des personnes qui siègent dans les instances universitaires (Conseil scientifique, Conseil des Études et de la Vie Universitaire, Conseil d'Administration). Enfin, dans la mesure du possible, le, ou parfois les, conseillers d'établissement qui sont intervenus dans la préparation du contrat ont été rencontrés.

Ces entretiens ont été réalisés en trois étapes successives : Medju en septembre-octobre 1994, Litté en Juin-Juillet 1994 et Pluri en avril-mai 1994. Après chaque série d'entretiens, une monographie a été réalisée et ces trois documents de travail intermédiaires nous ont permis de rédiger un rapport de synthèse (Lipiansky et Musselin, 1995). Une restitution orale et comparative des résultats a été effectuée à Medju et Pluri.

Après avoir rappelé quelques principes de la politique de contractualisation dans l'enseignement supérieur et après avoir re-situé cette politique dans un contexte plus large, nous proposons de montrer que la préparation du contrat s'est déroulée de manière très différente dans les trois universités étudiées. Puis, nous évoquerons les problèmes que la mise en œuvre a posés, mais aussi les évolutions qui peuvent être observées. Enfin, nous terminerons par une réflexion plus générale sur le pilotage du changement organisationnel dans les universités.

1. LA CONTRACTUALISATION DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR : FONDEMENTS ET PRINCIPES

Comme nous l'avons dit plus haut, l'enseignement supérieur n'a pas échappé au mouvement de contractualisation observable dans tout le secteur public. Certes les contrats d'établissement sont présentés, par ceux qui ont lancé cette politique, comme un cas original et unique. Pour expliquer la naissance de cette politique, aucun ne fait référence au rapport fondateur de Simon Nora, à la première tentative de contractualisation avec les universités de 1975, ou à des projets comparables développés dans d'autres administrations. Tout au plus certains évoquent-ils la présence du mot contrat dans la loi Savary ou les contrats quadriennaux de recherche. Si la politique contractuelle universitaire est comparable à d'autres démarches initiées dans le secteur public, elle a été vécue comme une expérience unique par ceux qui y ont participé.

Le principe de base de ces pratiques contractuelles est simple : plutôt que de laisser le centre définir ce qui devrait être mis en application et effectué par la périphérie, il est demandé à celle-ci de faire une analyse de ce qu'elle est, de dégager des priorités d'action, d'évaluer ses besoins pour atteindre ces objectifs, puis de négocier avec le centre les priorités à retenir (afin qu'elles soient en conformité avec l'orientation politique générale) et les moyens dont elle disposera.

C'est également ces séquences qui ont prévalu dans l'enseignement supérieur à la fin des années 80. Le ministère est en effet parvenu à un double constat : d'une part, le pilotage de l'enseignement supérieur tel qu'il a été mené jusque là n'est pas satisfaisant ; d'autre part, l'augmentation des inscriptions d'étudiants en 1988 n'est pas conjoncturelle et il va falloir faire face à une situation périlleuse de croissance

des effectifs[17]. Par ailleurs, le ministère a estimé que les universités devaient continuer à accueillir tous les étudiants qui souhaitaient s'inscrire, réduire leurs taux d'échec (notamment en premier cycle), être capables de faire face à la concurrence des autres établissements européens,... Pour des raisons qu'il serait trop long d'analyser ici[18], la passation de contrats quadriennaux s'est alors imposée comme la solution qui devait permettre d'atteindre ces objectifs. Ce choix s'inscrit dans le cadre plus général de la politique du gouvernement Rocard qui fait de l'enseignement un axe prioritaire et s'accompagne d'autres actions : revalorisation des rémunérations des personnels, schéma Université 2000, etc.

La « philosophie » sous-jacente à cette contractualisation (ce que les responsables du ministère que nous avons interviewés appellent la doctrine) s'est construite autour de quelques convictions que nous voudrions rapidement énumérer[19]. Elles reflètent en effet le diagnostic qu'avaient porté la DPDU et les membres du cabinet sur l'enseignement universitaire français et leurs conceptions des transformations à entreprendre.

Premièrement, les universités doivent gagner en autonomie. En leur demandant de faire elles-mêmes leur propre état des lieux et de définir un projet, des priorités et des axes d'action pour les quatre années à venir, il s'agit de donner un contenu, une « consistance » à l'établissement[20] : il doit être plus qu'une simple addition d'UFR. Par conséquent, le ministère ne doit avoir qu'un seul interlocuteur, le président, et le pouvoir de décision de ce dernier doit être renforcé.

Deuxièmement, il s'agit d'un exercice que les universités françaises ne savent pas mener et il faut les y aider. Le centre ne doit pas imposer des contenus mais mettre en œuvre un dispositif qui permette l'émergence de projets et de contrats au sein des établissements : ainsi, des conseillers d'établissements ont reçu pour mission d'être à la fois des facilitateurs au sein des établissements et des médiateurs entre ces derniers et Paris. Ces conseillers choisis par le ministère sont des universitaires qui ont tous déjà exercé des responsabilités de présidents ou de vice-présidents. Contrairement aux conseillers qui gravitent autour des autres directions (conseillers pédagogiques de la DESUP ou conseillers scientifiques de la DRED), ils sont moins là pour expertiser le contenu que pour accompagner les démarches entreprises dans les universités.

17. Il ne s'agissait pas seulement ici d'anticiper les effets quantitatifs de la politique visant à porter à 80 % le pourcentage de « niveau bac » au sein d'une classe d'âge, mais surtout de faire face à un accroissement brutal et imprévu dans son ampleur des effectifs à partir de 1988.

18. Citons en vrac les raisons principalement évoquées : la peur d'une explosion estudiantine lors de la rentrée universitaire de 1988 qui s'est effectuée dans des conditions matérielles très difficiles, l'opposition de Jospin à toute décentralisation de l'enseignement supérieur, la volonté d'éviter les remous d'une nouvelle loi d'orientation, la perte de la croyance et de la légitimité dans des politiques nationales uniformes, la volonté d'instaurer l'autonomie universitaire qui était déjà annoncée dans la loi Faure...

19. L'ordre que nous adoptons pour cette énumération ne correspond pas à un ordre de préférence établi par le ministère. Il s'agit d'une reconstruction de notre part à partir des entretiens réalisés avec des membres des directions centrales et du cabinet de l'époque et à partir du dépouillement de documents internes. Ces convictions constituent les fondements de la politique contractuelle, à partir desquels ont ensuite été déclinés des objectifs plus précis. Pour une présentation des principes et des objectifs de la contractualisation par le directeur de la DPDU, se reporter à Frémont (1990).

20. L'administration centrale doit donc également être réorganisée afin de mettre fin à « la politique des guichets » (les présidents ou directeurs d'UFR venaient cogner à la porte des différents bureaux pour obtenir un peu d'argent) au profit d'une gestion budgétaire globalisée.

Troisièmement, les universités françaises connaissent des situations très diverses et les contrats doivent permettre de les prendre en compte et de réduire les déséquilibres. C'est d'ailleurs pour cette raison que la première vague de contrats portera sur le Nord et l'Ouest car les établissements de cette zone géographique sont ceux qui, pour le ministère, nécessitent prioritairement des mesures de rattrapage en postes et en crédits.

Quatrièmement, il est nécessaire, tout en maintenant un système national d'enseignement universitaire, de reconnaître une certaine diversité entre les établissements et donc de ne pas chercher à appliquer partout le même modèle.

On le comprend bien, les contrats ne sont donc pas réductibles à la seule volonté de changer les relations entre Paris et les universités, ils engagent également une certaine conception du système d'enseignement supérieur et de son pilotage, qui n'est pas celle qui prévalait jusque là et que nous avions observée dans de précédents travaux (Friedberg et Musselin, 1993). Mais, qu'en a-t-il été dans les faits ? Pour répondre à cette question, nous commencerons par décrire comment trois universités ont élaboré leur propre contrat.

2. DES PROCESSUS D'ÉLABORATION DES CONTRATS D'ÉTABLISSEMENT TRÈS DIFFÉRENTS D'UNE UNIVERSITÉ À L'AUTRE

Chacun des trois établissements que nous avons étudiés a travaillé à sa façon et avec sa logique propre[21]. Ainsi, il est possible d'opposer Medju à Pluri, Litté se situant toujours entre les deux et souvent plus près de Pluri que de Medju. Cependant nous verrons que, dans tous les cas, la mobilisation des UFR est une condition nécessaire mais qu'elle est difficile à obtenir.

2. 1. *DES DYNAMIQUES INTERNES DE PRÉPARATION DES CONTRATS TRÈS CONTRASTÉES*

Plutôt que de décliner chacun des cas, nous proposons ici de confronter systématiquement Medju et Pluri et de situer Litté par rapport à ces deux extrêmes. Plus que le détail de la procédure, ce sont les logiques à l'œuvre, les dynamiques internes qui nous serviront de fil conducteur pour reconstruire deux modèles opposés d'élaboration du contrat.

Une équipe présidentielle versus *un président isolé*

Très vite, le président de Medju voit le contrat comme un moyen d'obtenir des ressources supplémentaires. Soutenu par ses services centraux administratifs et le secrétaire général, il y voit aussi l'occasion de donner une place à la présidence, de définir une « politique d'établissement », dans une université largement dominée par les logiques facultaires affirmées des juristes et des médecins. Mais la possibilité de créer une dynamique interne à la faveur de la contractualisation restera malgré tout un objectif secondaire par rapport à celui du rattrapage budgétaire. D'ailleurs, il ne

21. Les contrats de la première vague ont certes été préparés dans une plus grande précipitation que ceux de la deuxième et de la troisième vague. La première vague a aussi fait les frais de l'apprentissage collectif (dans l'administration centrale et dans les universités) d'une nouvelle doctrine. Toutefois, on ne peut expliquer les variations observées par la date de contractualisation : des contrats de la première vague sont cités par les conseillers d'établissement comme des exemples à suivre tandis que des contrats des deux autres vagues sont au contraire montrés du doigt.

cherchera pas à s'entourer d'une équipe pour soutenir la démarche et travaillera surtout avec son secrétaire général.

À Pluri, la situation est très différente[22]. Tout d'abord, le président dispose autour de lui d'une équipe composée de son cabinet, de divers chargés de mission, dont un responsable du contrat, des vice-présidents des conseils et du secrétaire général. Ces personnes ont déjà manifesté engagement et intérêt pour la gestion de leur établissement, partagent *a priori* une même conception de l'université et sont, pour nombre d'entre elles, liées au président depuis longtemps. Dès le départ, la présidence est convaincue par l'idée de contrat et y voit un moyen de réformer la gestion de l'établissement dans une perspective plus managériale. Cette cohésion de l'équipe autour d'un passé commun et de conceptions partagées a donné une impulsion décisive au processus et s'est maintenue, vaille que vaille, tout au long de l'élaboration du contrat.

Large participation versus *participation restreinte*

Dans les trois universités étudiées, le document final et la négociation avec le ministère ont toujours été l'œuvre de la présidence (ou d'un nombre restreint de personnes appartenant à la présidence[23]). C'est elle qui, en bout de course, a procédé à des arbitrages, dégagé des priorités. En revanche, on retrouve le même clivage entre Medju et Pluri pour ce qui concerne le processus mis en œuvre pour préparer ce document final.

D'un côté, à Medju, la participation sollicitée auprès de l'ensemble de l'université a été très restreinte : le président a certes annoncé aux directeurs d'UFR et au conseil d'administration son intention de donner de l'importance à l'opération, mais il n'a pas engagé une consultation plus large. L'élaboration du contrat mobilisa donc surtout les services centraux de l'université, et quelques directeurs d'UFR (le plus souvent assistés de leur responsable administratif). Les instances décisionnelles ont également été peu mises à contribution : elles ont été informées au départ, le document final leur a été soumis et elles l'ont approuvé.

De l'autre côté, à Pluri, la présidence a lancé une grande opération de collecte de données sur l'université, qui a mobilisé toutes les composantes de l'établissement (UFR, services communs et services administratifs[24]). Par ailleurs, les directeurs d'UFR ont été informés, ils ont rencontré le conseiller d'établissement et le chargé de mission au contrat : ils ont été invités à diffuser l'information dans leurs UFR, à associer les chefs de départements, à créer des groupes de travail... Chaque UFR (et service commun) devait donc élaborer son projet de manière participative[25]. Une journée de sensibilisation, très ouverte[26] et qui a marqué les esprits de ceux qui y

22. À Litté une équipe a également été très active, mais elle n'existait pas au préalable : elle s'est constituée avec le processus et a fonctionné de manière très collective.

23. C'est à Litté que cette phase a été la plus collective. À Pluri, le président et le chargé de mission au contrat ont été les principaux acteurs de cette étape.

24. Leur participation a notamment été décisive dans la phase de collecte des données pour réaliser l'état de l'existant.

25. Il en a été de même à Litté, même si le dispositif était un peu différent car des groupes de réflexion transversaux (aux UFR) ont été créés et ont fonctionné pendant près d'un an. À une participation verticale, au sein des UFR, s'ajoutait donc cette participation horizontale.

26. Étaient conviés et ont participé, les membres des instances universitaires, les directeurs d'UFR et de Services communs, les responsables de département, les personnalités extérieures, les associations étudiantes, des membres de la DPDU...

ont participé, a même été organisée afin de présenter la démarche, de permettre aux UFR et services communs d'exposer leur projet et de donner à chacun la possibilité de s'exprimer. Enfin, le processus mis à l'œuvre a été très itératif : les UFR et services communs ont effectué un premier travail de réflexion, l'ont proposé à la présidence qui a fait des remarques, puis ils ont retravaillé, etc. Il en a été de même vis-à-vis des instances qui ont, comme ailleurs (Medju et Litté) été informées et ont entériné le produit final, mais qui, de plus, ont eu à prendre position sur des produits « intermédiaires » et ont donc été plus étroitement associées.

Partenariat versus *mariage forcé avec le ministère*

Dans les trois universités, les personnes interviewées ont globalement fait état d'une meilleure qualité des contacts qu'elles ont eus avec les représentants de la tutelle et notamment les administratifs ou les conseillers d'établissement de la DPDU. Ils ont particulièrement été sensibles au fait que, venant sur place, les « Parisiens » aient pu se rendre compte *de visu* des problèmes concrets (de locaux par exemple) auxquels faisait face leur l'établissement et les relations avec les personnels de la DPDU sont décrites en des termes très chaleureux.

Toutefois, des divergences sont décelables entre Medju et Pluri dans leurs relations avec le ministère. À Medju, des antagonismes forts ont ainsi opposé le président et le conseiller d'établissement, liés à la fois à des conceptions différentes (sur ce que doit être un contrat, sur leur vision de l'Université, sur la manière de procéder), mais aussi sur le contenu du contrat et sur les engagements que devaient prendre la tutelle. Il a fallu la volonté des deux hommes d'aboutir coûte que coûte, pour que le contrat soit passé.

Le climat de confiance et de travail en commun qui s'est instauré à Pluri (comme à Litté) entre le conseiller d'établissement et l'équipe présidentielle contraste fortement avec ce que nous venons de décrire pour Medju. Les contacts ont été constants et, de l'avis de tous, le conseiller d'établissement a été un véritable relais entre l'établissement et Paris : le dialogue permanent a permis d'ajuster progressivement la réflexion interne aux demandes du ministère, ce qui a considérablement réduit la phase de négociation finale entre les deux parties.

Le processus d'élaboration du contrat est donc très contrasté et n'obéit pas à une démarche uniforme. Le rôle du président a chaque fois été décisif tant pour la constitution d'une équipe présidentielle cohésive que pour la mise en œuvre d'une participation élargie ou pour l'entretien de relations équilibrées avec le ministère. Cependant, même pour des présidents volontaristes et entourés d'une équipe, les directeurs d'UFR ont été des acteurs pivots dans la diffusion du processus au sein de leur UFR et ont souvent constitué un barrage quasi infranchissable. L'affichage par la présidence d'une volonté de mobilisation collective de l'établissement, comme cela a été le cas à Litté et à Pluri, n'a donc pas été suffisant : il nous faut par conséquent décrire les difficultés autour desquelles se sont cristallisées des résistances.

2. 2. *LA RÉSISTANCE DES UFR*

La construction collective d'un projet passait en effet dans chaque université étudiée par la mobilisation de ses composantes. Or celle-ci fut largement conditionnée par la position de son directeur, position qui variait d'une UFR à l'autre au sein

d'un même établissement[27], allant de la participation très active au dédain complet. Ainsi, dans aucun des trois cas, nous n'avons pu observer de mobilisation générale des UFR : aucun président n'est parvenu à entraîner tout son établissement ; quand un directeur d'UFR ne s'engageait pas activement dans le processus, personne au sein de l'UFR ne prenait le relais et c'est donc l'ensemble de l'UFR qui restait en retrait ; aucun président n'a essayé de court-circuiter un directeur réticent.

Allons même plus loin, pour les directeurs d'UFR que nous avons interviewés et qui se sont mobilisés, l'adhésion au contrat était avant tout instrumentale : pour eux, le contrat est présenté comme une opportunité à saisir, soit pour raviver une UFR en somnolence, soit pour rappeler son existence et se faire entendre[28], soit pour réaliser un projet qui était en plan...

Quant aux UFR qui sont restées extérieures à l'élaboration du contrat, elles nous semblent relever de deux cas de figure assez différents. D'une part, il y a des UFR balkanisées ou disparates qui n'ont généralement pas réussi à enclencher une dynamique fédératrice, malgré les efforts soutenus qu'a parfois déployés leur directeur. À Pluri par exemple, l'UFR de lettres et sciences humaines constituée de nombreuses sous-disciplines organisées en départements a répondu favorablement à la démarche engagée par le président : chaque département a travaillé sur un document[29] mais la mise en commun de ceux-ci n'a pas abouti à la présentation d'un projet collectif de l'UFR (tel que le souhaitait la présidence) et a produit un catalogue de projets de départements.

D'autre part, certaines UFR, généralement les plus importantes en taille et/ou les mieux dotées, se sont volontairement tenues à l'égard, affichant haut et fort leur spécificité et refusant de s'inscrire dans un projet de l'établissement. Les facultés de médecine et de droit de Medju ont par exemple très clairement joué ce jeu : dès le début, il leur paraît « contre-nature » d'être associées à un projet commun. Le cadre de leur propre faculté leur semble être le seul espace pertinent de réflexion.

« Je ne sais pas grand-chose là-dessus, voyez le Président. (...) Je ne me sens pas impliqué dans la contractualisation. C'est peut être une formidable erreur, mais les problèmes de cette composante, ses difficultés... sont déjà assez importants. » (Directeur d'UFR, Medju)

2. 3. *QUELQUES HYPOTHÈSES POUR EXPLIQUER LES DIFFÉRENCES OBSERVÉES*

La comparaison des processus d'élaboration des contrats dans les trois établissements étudiés révèle donc bien une grande diversité dans la conduite du projet et dans l'implication des établissements. Le fait d'avoir choisi des universités au profil contrasté n'est certainement pas étranger à ce résultat. Toutefois, si l'on prend un peu de recul, il semble que chaque contrat puisse être analysé comme la résultante de trois facteurs : ce que l'on peut appeler l'histoire, ou si l'on préfère la situation de l'université lorsqu'a été lancée la contractualisation ; le dispositif, c'est-à-dire les structures qui ont été sollicitées ou les mécanismes qui ont été mis en place pour le

27. Bien sûr les cas de retrait et de résistance au contrat sont plus fréquents à Medju qu'à Pluri. Toutefois, quelques rares directeurs de Medju se sont beaucoup investis ; quelques rares directeurs de Pluri (par exemple l'UFR d'AES) ont refusé de se mobiliser.

28. À Medju par exemple, alors que les deux grosses facultés sont restées à l'écart, les petites UFR ont profité de la contractualisation pour faire connaître leurs difficultés matérielles.

29. Selon les départements, le projet a été élaboré par le responsable de département ou a fait l'objet d'une consultation plus large sur la base du volontariat.

préparer ; et les personnes, donc la mobilisation et l'engagement dans l'établissement d'universitaires ou d'administratifs.

Il est ainsi clair que dans les trois universités, l'état du rapport de force interne au moment où est lancée la contractualisation, que ce soit dans les équilibres entre les UFR, ou dans les relations entre les composantes et le « sommet » (la présidence ou les services centraux) a un effet prégnant, voire amplificateur sur le processus. Les cloisonnements, les inerties, les tensions qui existaient auparavant ont été des obstacles supplémentaires qui ont mis en « danger » le processus. Le pari fait, tant au niveau de la présidence que des conseillers d'établissement, que le contrat pourrait être une solution, un moyen de dépasser les clivages, a été vain. Les contrats n'ont pas modifié l'attitude autarcique de certaines UFR, ils en ont subi les conséquences.

Ensuite, nous avons vu que le dispositif a eu son importance en tant que créateur de « possibles ». Cependant, nous avons également constaté, dans la première partie, qu'il n'était pas suffisant. Autrement dit, il ne suffit pas de « décréter » ou d'organiser une participation large pour qu'elle se produise. Il est en revanche certain que si aucun dispositif d'information, de participation, de consultation, de discussion n'est mis en œuvre, il n'y aura pas génération spontanée de rencontres, de mises en communs, de réflexions... Le cas de Medju est, de ce point de vue, exemplaire. Dans les universités, les structures formelles sont à la fois peu créatrices d'interdépendances fonctionnelles fortes, mais sont en même temps indispensables pour qu'un minimum de coopération émerge (Musselin, 1990).

Le rôle des personnes a enfin été un facteur important. Comme pour le dispositif choisi, il ne s'agit pas d'une condition suffisante. Mais elle est absolument nécessaire. Sans engagement personnel, sans mobilisation du Président, des directeurs de composante... rien n'a été possible. L'existence d'un leader, surtout s'il sait s'adjoindre une équipe cohésive, est, à tous les niveaux, une condition pour lancer une dynamique et ensuite pour la faire durer. Mais, force est de reconnaître que ces engagements individuels ont souvent été minoritaires : quelques personnes, très actives, ont porté le projet à bout de bras et ont, parfois, réussi à entraîner certains de leurs collègues.

Le contenu du contrat et du projet semble donc ressortir d'une alchimie entre les rapports de force préexistants, le dispositif mis en œuvre et l'implication des responsables universitaires. Plutôt qu'une prépondérance de l'un de ces facteurs sur les deux autres, il semble qu'il y ait surtout des possibilités de renforcement positif (ou négatif) entre eux. Ainsi, si la contractualisation trouve un écho auprès d'une équipe présidentielle soudée et active et si elle est soutenue par un large dispositif, le poids de l'histoire peut être relativisé. Mais, à l'inverse, une université où les rapports de force sont peu tendus aura du mal, sans dispositif de consultation et sans volonté présidentielle, à produire un projet.

3. LES CONTRATS ONT EU DES EFFETS RÉELS MAIS MODESTES

Nous nous interrogerons maintenant sur les effets et sur la mise en œuvre des contrats signés dans ces universités. Comme nous l'avons annoncé en introduction, il ne s'agit pas de mener une évaluation de la réalisation des contrats. En revanche, nous voudrions tirer de notre enquête quelques conclusions comparatives sur deux aspects : les difficultés auxquelles s'est heurtée la mise en œuvre du contrat au sein

des établissements et les effets de la contractualisation sur le gouvernement des universités.

3. 1. *DANS LES TROIS CAS, LE CONTRAT A EU DES EFFETS, MAIS SA RÉALISATION A TOUJOURS RENCONTRÉ LES MÊMES OBSTACLES*

Une chose est sûre, la contractualisation a dans certain cas (Litté et Pluri) insufflé une dynamique interne lors de l'élaboration du contrat. Plusieurs indices montrent cependant que celle-ci est ensuite en partie retombée.

Des difficultés lors de la mise en œuvre

L'élan de la phase de préparation du contrat n'a pas été suffisant, dans la grande majorité des cas, pour garantir le succès des projets contenus dans le contrat. En particulier, les projets pédagogiques novateurs, les tentatives de développement de relations transversales et les efforts de redéploiement des ressources en interne ont connu des difficultés.

C'est à Litté et Pluri que la réflexion pédagogique avait été la plus poussée. À Pluri, par exemple, des équipes pédagogiques ont été formées et des responsables pédagogiques susceptibles d'être des interlocuteurs fiables pour la présidence ont été choisis. Pourtant, même quand les moyens matériels demandés ont été obtenus, les enseignants, pris par leurs tâches quotidiennes (et en particulier l'urgence de parer à l'augmentation incessante des effectifs) ne trouvent pas, le plus souvent, le ressort qui permettrait de transformer les intentions en actes. À Pluri, par exemple, étaient prévus des enseignements de langues communs à toutes les UFR : le projet est inscrit dans le contrat mais n'a pas vu le jour. Aucune solution n'a été trouvée au problème de compatibilité des emplois du temps et les anglicistes spécialisés sur une époque ou un sujet ne se sont pas mobilisés pour offrir des cours d'anglais commercial !

D'autant plus que, souvent pour satisfaire le ministère, certains projets pédagogiques ont été développés dans le contrat sans qu'il existe au départ une équipe enseignante capable de les porter. Le ministère a ainsi mis des crédits importants à la disposition d'heures de tutorat et de monitorat. Mais cela ne découlant pas d'un véritable projet des enseignants, le dispositif ne remplit que rarement ses objectifs. À Litté et Pluri, une grande partie de ces heures restaient inemployées lors de notre enquête.

Par ailleurs, les projets des établissements étudiés font souvent état de la volonté de favoriser les relations transversales entre les composantes. Cependant, leur mise en œuvre a également rencontré de nombreuses résistances, qu'il s'agisse de collaborations qui devaient se développer entre plusieurs UFR (par exemple un système de rattrapage d'expression orale et écrite, proposé par une UFR de lettres pour des étudiants en difficultés dans d'autres UFR) ou entre les UFR et des services communs (par exemple le service chargé de la mise en place d'un système de « réorientation trans-composantes » s'est heurté à la faiblesse des liens entre les UFR et au fait que ces dernières ne lui communiquaient pas les informations nécessaires). Tant la réticence des enseignants ou des administratifs à s'investir dans de tels projets quand il a fallu passer aux actes, que l'absence de dispositifs d'animation et d'accompagnement et de suivi, ont fortement contrarié les tentatives de transversalité. On peut dire que, dans une certaine mesure, chacun (le ministère

comme l'équipe présidentielle) a cru qu'il suffisait que le projet soit inscrit dans le contrat pour qu'il se réalisât, pour que la bonne intention se transformât en action.

Il en a été de même pour les éventuels redéploiements internes. Comme nous le redirons plus loin, l'élaboration du contrat a souvent permis de mettre à plat l'existence de déséquilibres matériels importants entre les UFR ou entre les départements d'une même UFR : par ce biais, la nécessité de procéder à des rééquilibrages internes a été reconnue... Elle a parfois porté ses fruits en matière d'attributions supplémentaires de budgets, d'heures ou de constructions. En revanche, la résistance des UFR a été farouche quand il s'est agi de toucher à la redistribution de moyens existants et notamment de répartir plus équitablement les personnels IATOS.

« Le secrétaire général avait cette volonté de rationaliser mais on lui a vite cassé les reins. Nous mêmes, on marche dessus ; on n'accepte pas qu'il s'ingère chez nous. Dès son arrivée, il a voulu mettre en place une sorte de gestion globale des personnels : il a essayé et puis il s'est pris un coup de bâton. » (Un directeur d'UFR, Medju)

Mais des effets qualitatifs certains

Les écueils qui ont entravé la mise en œuvre des contrats dans les trois universités étudiées ne doivent cependant pas masquer deux réalités. D'une part, même s'il y a des obstacles récurrents, tout n'a pas échoué : certaines UFR, telles l'UFR de sciences de Pluri, ont réussi, à la faveur du contrat, à se restructurer ; les centres de documentation ont également mené à bien la refonte de leur fonctionnement, des projets pédagogiques plus traditionnels ont abouti… D'autre part, au-delà des difficultés rencontrées par certaines tentatives, il ne faut pas négliger les effets moins visibles mais effectifs du contrat.

Tout d'abord, l'analyse de l'existant à laquelle se sont livrées les trois universités étudiées a révélé la pauvreté et la rareté des informations dont les établissements disposent sur eux-mêmes[30], sur ce qu'ils sont, sur ce qu'ils font, sur qui sont leurs étudiants, d'où ils viennent et ce qu'ils deviennent… Les universités ont découvert qu'elle ne se connaissaient pas et cet effort de mise à plat, de construction de données n'est pas négligeable et a souvent été poursuivi, notamment à Litté[31] et à Pluri.

Le contrat a eu un deuxième effet, que nous avons signalé plus haut : la prise de conscience des écarts au sein d'un même établissement entre certaines UFR ou départements bien dotés et d'autres sous-encadrés, mal lotis... Ce que tout le monde savait plus ou moins a été inscrit noir sur blanc et reconnu, et cette connaissance de soi et des autres est citée par tous comme un élément important. Plus encore, c'est sur cette base qu'ont pu être définies et acceptées des décisions qui engagent l'ensemble de l'établissement sur des cibles prioritaires. Par exemple, à Pluri, dans un contexte de vieillissement et de pénurie générale des locaux, la réfection d'une

30. Dans aucune des trois universités étudiées le rapport du CNE n'a servi de support lors de cette phase. À Litté, il a cependant eu un effet de catalyseur : la publication dans la presse locale des conclusions du rapport CNE, peu de temps avant la contractualisation, a été utilisée par la présidence pour justifier la mobilisation de l'université dans un projet et la négociation d'un contrat.

31. Dans cette université un chargé de mission a été recruté à cette fin. Toutefois, sa tâche n'est pas aisée car les UFR ne sont pas toujours très coopératives.

des UFR a été estimée prioritaire, ce qui repousse dans l'immédiat toute autre rénovation importante.

La reconnaissance de l'existence de l'université (ou, pour le dire autrement, le recul des logiques facultaires au profit de la logique de l'établissement), est un troisième effet de la contractualisation. Cela étant surtout exprimé par ceux qui ont participé à l'élaboration du contrat, il ne faut pas bien sûr surestimer l'importance de ce sentiment. Toutefois, à la faveur de la contractualisation, un certain nombre de pratiques semblent avoir changé. Ainsi de petites UFR ont découvert qu'elles pouvaient avoir intérêt à collaborer et à s'unir face aux grandes, des enseignants affirment se sentir maintenant membres de leur université avant d'être professeurs ou maîtres de conférences...

« On a pris l'habitude de considérer davantage que l'université est une construction globale et que les composantes devaient s'unir pour un projet. Donc on passait d'un système de concurrence forte entre composantes à une conception où on considérait que comme il y avait le contrat, il fallait régler les problèmes entre nous et pas au ministère, et arriver là-bas avec un front uni. » (Un directeur de composante, Medju)

De la même façon, alors que dans l'enquête que nous avions menée en 84-85, nous avions constaté que dans les deux universités françaises étudiées, il était fréquent de laisser au ministère la responsabilité du choix (Musselin, 1987) – ce que corroborait l'enquête réalisée rue Dutot en 87-88 -, nous avons observé cette fois une affirmation des choix de l'établissement vis-à-vis du ministère (par exemple pour les demandes de postes).

Les projets inscrits dans le contrat ont donc souvent eu du mal à passer des intentions à la réalité, mais l'impact du contrat n'est pas pour autant négligeable sur l'amélioration de la transparence, la prise en compte des écarts et la défense d'une identité plus collective.

3. 2. *LA PRÉSIDENCE DE L'UNIVERSITÉ A RENFORCÉ SES PRÉROGATIVES, MAIS L'EFFET SERA-T-IL DURABLE ?*

Qu'en est-il maintenant des effets du contrat sur le gouvernement des universités ? L'impact est là aussi réel mais modeste.

Dans les trois universités, le président, qui a piloté l'élaboration du contrat et qui l'a négocié, a gagné en visibilité, en connaissance de son établissement, et a conforté son assise[32]. Ce renforcement du niveau présidentiel a été soutenu par le ministère qui reconnaissait le président comme seul représentant et interlocuteur et donc réaffirmait l'importance de la fonction. Il a également été soutenu par le contexte budgétaire favorable dans lequel baignait alors la contractualisation : à la clef du contrat, il y avait des postes et des moyens supplémentaires. Par ailleurs, les présidents se sont pris au jeu : non seulement cela transparaît dans les entretiens que nous avons menés[33], mais aussi dans les prises de position favorables à la contractualisation, exprimées par la CPU.

Pourtant, cette évolution semble aussi ciblée que fragile. Ciblée parce que les changements intervenus lors de l'élaboration des premiers contrats n'ont pratique-

32. Dans l'une des trois universités, le président avait connu une élection contestée. Son implication dans la contractualisation lui a indéniablement permis de trouver une légitimité.

33. Nous avons interviewé 7 présidents, dont 2 n'appartenant pas aux universités étudiées.

ment pas dépassé le stade de la présidence et n'ont que très rarement atteint les directeurs d'UFR. Dans les universités étudiées, les relations entre le président et ces derniers se sont même tendues. L'isolement du président de Medju et le repli des grosses UFR de cette université sur leur spécificité disciplinaire sont révélateurs de cette situation. À Litté, le nouveau président respecte au pied de la lettre le contrat, comme pour se garder de toute critique de la part des directeurs d'UFR. Et à Pluri, la contractualisation a donné lieu à un mouvement de réaffirmation des prérogatives décanales et le président considère lui-même que sur ce point il n'a pas abouti.

« Là où j'ai clairement un blocage, c'est très intéressant, c'est avec les doyens. C'est peut-être un défaut de ma méthode. Très clairement, derrière ça, c'est le métier de doyen qui va changer. » (Le président, Pluri)

L'évolution est par ailleurs fragile. Nous avons en effet constaté que dans les deux universités qui avaient changé de président depuis la signature du contrat (Medju et Litté), le nouvel élu paraissait beaucoup moins volontariste que le précédent, un peu comme si, après avoir connu une période animée, c'est le retour au calme qui avait été souhaité. Le fait que les changements aient principalement porté sur le niveau présidentiel semble ainsi avoir limité leur pérennisation et leur institutionnalisation.

4. RESPECT DES ENGAGEMENTS ET SUIVI DU CONTRAT

Nous voudrions enfin traiter des suites du contrat sur les relations entre les universités et le ministère. Nous verrons ainsi dans un premier temps que le suivi des contrats a été très largement négligé dans la réflexion ministérielle et n'a pas été l'objet d'un dispositif approprié. Puis nous montrerons qu'à partir de 1993, le ministère est revenu sur certains des engagements qu'il avait pris et que si le maintien de la politique contractuelle a été affiché, le sens attribué aux « contrats » a évolué.

4. 1. *SUIVI DU CONTRAT PAR LA TUTELLE*

L'attitude du ministère une fois le contrat signé pose le problème plus général de la gestion des processus de contractualisation. La formule employée par l'une des personnes rencontrées résume bien le sentiment de ceux qui se sont activement engagés dans la préparation du contrat au sein de leur établissement : « *le ministère nous lâche après la signature* ». De fait, et cela est confirmé par l'enquête que nous avons réalisée auprès des concepteurs et metteurs en œuvre de la contractualisation, la tutelle a surtout investi et conceptualisé la phase qui s'arrête avec la signature du contrat. Après c'est le vide, un peu comme si le fait de consigner des actions sur le papier suffisait à leur réalisation. Une fois le contrat signé, le conseiller d'établissement disparaît. Pour transformer le contrat en actes[34], l'établissement se retrouve aux prises avec la figure plus habituelle du ministère : tatillonne, routinière,…

Alors que la préparation du contrat était facilitée par des mécanismes d'accompagnement, la mise en œuvre et le suivi sont censés aller de soi. Même la négociation de « mi-parcours » est jugée décevante par les établissements. Il était en

34. La répartition annuelle des postes respecte certes dans un premier temps les engagements pris pour ce qui est du nombre de créations : en revanche, les négociations sont âpres sur le type de postes créés (il ne s'agit pas nécessairement de postes de maîtres de conférences et encore moins de postes de professeurs !).

effet prévu de faire le point sur le contrat deux ans après sa signature et d'engager ainsi la préparation du contrat suivant : cela a certes débouché sur l'agrément de réajustements budgétaires mais on reproche au ministère de ne pas avoir montré suffisamment d'intérêt pour cette étape.

D'une manière générale, l'évaluation des contrats et de leur réalisation a été une question continuellement remise sur l'ouvrage mais jamais véritablement traitée alors même que les universités de la première vague devaient négocier leur second contrat. Pourtant, dès 1988, les documents ministériels qui préparent la contractualisation prévoient une phase d'évaluation des contrats qui devait notamment associer le CNE (Comité National d'Évaluation des établissements à caractère scientifique, technique et culturel) et la DEP. Pourtant, celle-ci n'a jamais vraiment pris corps et les premiers contrats ne prévoyaient pas de mécanismes d'évaluation bien identifiables. L'administration centrale a régulièrement inscrit ce sujet sur son agenda mais sans parvenir à définir une doctrine. Un peu comme si le fait d'obtenir des établissements un travail collectif avait été plus important que le contenu lui-même (Musselin, 1995a).

4. 2. *ÉVOLUTION DU CONTENU ET DU SENS DES CONTRATS D'ÉTABLISSEMENT ENTRE 1988 ET 1995*

La question du suivi des contrats a été réactivée à partir de 1993 quand le non-respect des engagements pris par la tutelle a été annoncé et relayé par la presse[35]. Nos entretiens ayant été réalisés entre mars et octobre 1994, c'est-à-dire à un moment où le relatif ralentissement[36] de la croissance des effectifs de 94-95 n'était pas encore visible et où les universités savaient que les contrats ne seraient pas toujours honorés, les réactions ont été parfois amères.

« La contractualisation n'a pas eu que des effets positifs. Premièrement, on a développé des filières mais en contrepartie l'État devait développer des crédits et créer des postes. Ça a bien marché les deux premières années et puis la troisième s'est beaucoup moins bien passée. Par exemple, on devait avoir 14 postes, on en a obtenu 2 ! Deuxièmement, chaque fois qu'on a fait une demande d'habilitation pour une filière nouvelle, on a chiffré. On nous a encouragés à ouvrir ces filières mais les crédits ne sont que partiellement octroyés. » (Un chargé de mission, Litté)

Différentes raisons ont été évoquées pour justifier ce retrait, de l'inconséquence et l'inconscience des ministères Jospin puis Lang dans les engagements pris jusqu'en 1993 à l'insuffisance de la défense du dossier universitaire par F. Fillon devant le ministère de Finances à partir de 1993. Toujours est-il que les effets de ce désengagement financier[37] sont évidents. Tout d'abord, les contrats perdent en crédibilité une fois leur fragilité juridique confirmée : ils sont bel et bien réversibles et aucun tiers garant ne peut imposer le respect des termes contractuels à l'une ou l'autre partie. De plus, cette révision budgétaire modifie les fondements sur lesquels la contractualisation était assise et qui liaient la passation de contrat à l'allocation de ressources supplémentaires.

35. Cf. par exemple *Le Monde* du 11 novembre et du 25 novembre 1993.
36. Sensible au niveau des premiers cycles dès octobre 94 (+ 5% contre +6,4% en 93).
37. Il n'y a pas désengagement général : la contractualisation continue et la réflexion sur l'autonomie des universités a été poursuivie, notamment au sein de la Délégation à la modernisation et à la déconcentration et maintenant au sein de l'Agence pour la modernisation des universités, qui vient d'être créée.

Mais l'évolution de la politique contractuelle à partir de 1993, n'est pas seulement marquée par la remise en cause des engagements budgétaires, mais aussi par la modification du sens donné à cette politique. La contractualisation mise en œuvre à partir de 1989 n'avait en effet pas pour seul objectif la signature d'engagements réciproques entre la tutelle et les universités, mais aussi de modifier les relations entre ces deux niveaux, d'allouer différemment les ressources, de promouvoir des dynamiques internes plus cohésives dans les établissements, etc. (Berrivin et Musselin, 1996). De l'avis des personnes que nous avons interviewées dans les trois universités étudiées, mais aussi d'administratifs de la centrale, de présidents et de secrétaires généraux que nous avons eu l'occasion de rencontrer, les contrats passés à partir de 1993 ont connu un recentrage sur des objectifs plus serrés. Le document devient dans une certaine mesure plus important que le processus par lequel il est produit et le contrat un outil de gestion *stricto sensu* plus qu'un vecteur de dynamisation interne.

Sans tirer de conclusions hâtives à partir d'un seul exemple, la comparaison entre la préparation du premier contrat à Medju (dont nous avons montré plus haut qu'elle avait été peu participative et peu consultative) et celle du second contrat confirmerait plutôt cette hypothèse : la publicité faite en interne lors de la seconde contractualisation a été encore plus faible, l'analyse de l'existant s'est limitée au remplissage des tableaux fournis par le ministère[38] et ce travail de préparation a été réalisé par l'administration, le président s'étant très peu investi dans la rédaction du contrat... Encore une fois, ce cas unique ne peut faire figure d'exemple et seul un nouveau travail empirique sur les deuxièmes contrats permettrait de vérifier ce que nous avons constaté en 1994. En revanche, il nous semble que ces quelques éléments récents – et les réactions qu'ils ont suscitées chez nos interviewés – ainsi que le tableau que nous avons dressé des effets de la contractualisation nous permettent maintenant, et pour conclure, de tirer quelques enseignements plus généraux sur le pilotage du changement dans les universités.

5. LES CONTRATS D'ÉTABLISSEMENT, COMME RÉVÉLATEURS DES ENJEUX DU PILOTAGE DU CHANGEMENT DANS LES UNIVERSITÉS

Le bilan des réalisations et des effets de la contractualisation est donc contrasté. Selon la perspective adoptée, on peut être conduit à conclure que le contrat a été bénéfique, ou au contraire qu'il n'a rien changé. Ainsi, le renforcement de la présidence, la meilleure connaissance de l'établissement, la reconnaissance des déséquilibres, l'émergence de pôles prioritaires pour les quatre ans à venir, sont autant d'éléments qui plaident en faveur de la contractualisation. Mais en retour, les échecs de la mise en œuvre des démarches transversales et des projets pédagogiques, le blocage des redéploiements internes, la résistance des UFR, la faiblesse du suivi et de l'évaluation peuvent être invoqués pour relativiser l'impact des contrats.

Nous laisserons les lecteurs (et les décideurs publics) décider si le verre est finalement à moitié plein ou à moitié vide. Quelle que soit l'option retenue, le fait qui nous semble important est que le verre ne soit pas vide. Autrement dit, la

38. Signalons cependant que si des secrétaires généraux d'autres universités du Nord et de l'Ouest nous ont confirmé leur sentiment de bureaucratisation du processus de contractualisation au vu des dossiers que le ministère leur a demandé de remplir, la préparation du second contrat a selon eux quand même mobilisé leur université plus largement qu'à Medju.

contractualisation, indépendamment de ses limites, n'a pas laissé les établissements indifférents.

De ce fait, ce dispositif oblige à relativiser les discours sur l'incapacité des universités à changer, mais en même temps il rappelle que les caractéristiques organisationnelles particulières des universités supposent de créer des conditions particulières pour changer et pour pérenniser le changement et que ce changement ne peut être uniquement endogène. Reprenons ces trois points.

1) Il est commun de critiquer l'immobilisme des universités. On dénonce alors l'inadaptation de ces institutions aux évolutions de la société : dans ce cas, c'est le problème de la relation entre universités et société qui est soulevé, soit que les premières ne sont pas assez attentives à l'évolution de la seconde, soit qu'au contraire elles perçoivent cette évolution mais qu'elles continuent à développer une logique d'action autonome. Ou bien, ce qui n'est pas contradictoire, on dénonce l'incapacité au changement des universités en la corrélant à la spécificité de leurs modes de fonctionnement organisationnel : on rejoint alors les conclusions des travaux initiés par K. E. Weick (1976) sur les universités comme systèmes faiblement liés (*loosely coupled systems*) : les changements, qu'ils soient de type *bottom up* ou *top down*, se heurteront à la faible interdépendance qui lie les acteurs, aux liens de causalité complexes et non linéaires entre les éléments... Dans ce type de configuration, une innovation peut se produire localement dans une unité isolée mais, compte tenu de la faiblesse des liens avec les autres unités de la structure, elle ne se diffusera pas.

Il nous semble que le passé récent des universités françaises contredit l'une et l'autre de ces propositions. *De facto*, elles ont été contraintes de prendre en compte les nouvelles exigences de la société : elles ont accueilli un nombre toujours plus important d'étudiants, des filières plus directement en prise avec le marché du travail se sont développées, les contacts entre les universités et leur environnement se sont multipliés... On peut juger que cela est trop lent, insuffisant, peu satisfaisant, plus subi que volontaire… Soit. Mais force est de constater que tout cela s'est produit.

De facto aussi, le fonctionnement des universités a évolué. Issues de la réunion de facultés au fonctionnement collégial et mandarinal qui caractérisait le système universitaire français des années soixante, les universités ont ensuite fait l'apprentissage, souvent conflictuel et politisé, de la prise de décision dans des instances universitaires composées de collèges élus, dans les années soixante-dix (Rémond, 1979), avant de gagner progressivement en autonomie organisationnelle (Musselin, 1995b) c'est-à-dire en capacité à produire des décisions qui ne soient ni celles des pairs, ni celles de l'État.

Or cette évolution passée a permis que la contractualisation ait un certain impact et a facilité le passage d'une conception uniformisatrice de l'enseignement universitaire à une conception qui supporte mieux la diversité tout en réaffirmant le maintien de grands principes (diplômes nationaux, faibles droits d'inscription, accès pour tous les titulaires du baccalauréat...) Les contrats ont pu s'appuyer sur cette capacité collective émergente et ainsi se développer parce qu'il existait déjà dans les universités une maturité organisationnelle suffisante – avec des degrés différents selon les établissements – pour que des projets communs soient élaborés, pour qu'une mobilisation plus collective prenne forme, pour que des priorités puissent être assises... Par conséquent, et contrairement à ce qu'espéraient finalement les acteurs parisiens de la

contractualisation, le contrat n'a pas été un instrument permettant de modifier des situations existantes. Le cas de Medju et les difficultés rencontrées d'une manière plus générale par les UFR balkanisées ou autarciques, quelle que soit l'université considérée, montrent bien que le contrat ne modifie pas les rapports de force internes qui préexistaient : il en subit plutôt les conséquences. Un tel processus contractuel prend plus facilement racine dans des établissements qui avaient déjà connu une évolution vers un fonctionnement plus collectif, qu'il ne transforme et transcende des cloisonnements et des isolats.

2) Par conséquent, il nous semble que la question centrale est moins celle de l'immobilisme des universités que celle des conditions qui permettent de les faire évoluer. Les limites de la contractualisation que nous avons décrites restent en effet directement issues des caractéristiques organisationnelles propres à l'administration centrale d'une part et aux universités d'autre part. Ces dernières sont des univers au sein desquels les interdépendances fonctionnelles entre leurs membres sont faibles, où l'autonomie des universitaires vis-à-vis de leur établissement est forte : par conséquent, le passage des intentions aux actes est nécessairement difficile, surtout si, comme nous l'avons déjà dit, il doit se produire spontanément.

Les difficultés de mise en œuvre des projets transversaux ne sont qu'un exemple de cette réalité. Dans un précédent article (Musselin, 1990) nous avions montré la fonction particulière des structures formelles dans les universités : elles délimitent plus des territoires qu'elles ne constituent des contraintes ; elles ne garantissent pas la coopération entre les acteurs, mais elles sont la condition nécessaire pour qu'un minimum de coopération puisse exister. L'échec des projets transversaux corrobore ces résultats : aucun lieu formel de concertation et aucune procédure de travail en commun n'étant prévus, aucune collaboration ne s'est développée.

Un autre exemple est à trouver dans l'échec des redéploiements de personnels IATOS : dans une organisation plus hiérarchique et plus centralisée, il aurait certainement été beaucoup plus difficile de s'opposer à leur réalisation, mais les universités ne répondent pas à ce cas de figure et supposent donc un « traitement approprié ».

Enfin, la contractualisation a certes donné aux universités la possibilité d'acquérir une meilleure maîtrise de la gestion de leurs emplois d'enseignants-chercheurs en leur précisant le nombre de postes dont elles pourraient bénéficier dans les quatre ans à venir et en les encourageant à hiérarchiser leurs besoins. Toutefois, le choix des recrutés reste avant tout de la responsabilité des commissions de spécialistes (donc des disciplines ou des sous-disciplines) et ce choix peut n'avoir aucune cohérence avec les orientations définies par le contrat d'établissement. Autrement dit, cette politique n'a pas fondamentalement modifié les équilibres entre autonomie des universitiares et autonomie des établissements (Musselin, 1995b) en ce qui concerne la gestion des personnels enseignants.

L'une des raisons pour lesquelles la contractualisation a trouvé un écho dans les établissements tient donc au fait que la tutelle a pris en compte ces caractéristiques organisationnelles particulières (ou du moins n'est pas allée à leur encontre) dans la phase « d'élaboration » du contrat et dans la conception même de celui-ci. Pour les membres de la DPDU, le contrat était avant tout le vecteur potentiel d'une dynamisation interne des établissements plutôt qu'un pur outil de gestion et le but poursuivi était que les universités parviennent dans un premier temps à produire un projet qui en soit un (c'est-à-dire, qui soit collectif et cohérent et qui ne soit pas une juxtaposi-

tion indifférenciée des projets d'UFR). D'où la relative souplesse de la procédure mise en place : les universités pouvaient procéder globalement comme elles l'entendaient, les éléments sur lesquels elles devaient fournir des données étaient très généraux (on ne leur demandait pas de remplir des grilles d'indicateurs standards), elles avaient une certaine latitude dans le choix de leurs axes de priorité parmi une palette assez large d'actions susceptibles d'être financées par contrat...

En revanche, la tutelle a sous-estimé le poids des caractéristiques organisationnelles universitaires dans le suivi et la mise en œuvre du contrat. Plus que dans toute autre organisation, une stratégie d'accompagnement de la réalisation du contrat a fait défaut. Le ministère et la présidence des universités ont surestimé les capacités internes de mise en œuvre et d'animation. Ils ont aussi mal apprécié les possibilités de diffusion d'un processus contractuel et ses effets en retour : il nous semble notamment qu'en affirmant et en renforçant les présidents, le pari ait été fait que les directeurs d'UFR suivraient, qu'ils se rallieraient à la contractualisation et qu'ils entraîneraient derrière eux les membres de leur UFR. Nous avons vu plus haut que ce scénario n'a pas été automatique. Au contraire, la constitution d'une équipe présidentielle et le renforcement du président nous semblent avoir été perçus comme un danger et avoir conduit, dans les universités étudiées, à une rigidification des relations entre les directeurs d'UFR et la présidence.

3) La contractualisation montre enfin à quel point le changement au sein des universités est lié à l'évolution de la nature des relations entre les établissements et la tutelle. Une université ne peut se penser et agir plus collectivement que si la tutelle, dans ses pratiques, dans son fonctionnement interne, dans les messages et les représentations qu'elle véhicule, conforte cette évolution par l'importance qu'elle donne aux établissements. Ainsi nous avions montré que le pilotage par les habilitations et les politiques incitatives ciblées qui caractérisait l'action de la tutelle en 1987 avait pour conséquence de nier l'existence d'établissement. La politique rompt avec cette situation et incite les universités à développer leurs capacités de gouvernement. Incitation à laquelle elles ont alors répondu.

Le changement dans les universités ne peut donc reposer sur les seules capacités d'innovation des universités et des universitaires mais doit être relayé et soutenu par les modes de pilotage de la tutelle. Mais c'est aussi une des causes de fragilité de la contractualisation : le changement de comportement de l'un ou l'autre de ces deux pôles en menace la pérennité.

Christine MUSSELIN
CSO-CNRS
19, rue Amélie, 75007 PARIS

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALLÈGRE, C. 1993. *L'âge des savoirs – Pour une renaissance de l'université*. Paris, Gallimard.

BALDRIDGE, J.V. 1971 *Power and Conflict in the University*, New York, John Wiley.

BERRIVIN, R. 1995. *Les contrats centre-périphérie comme levier de modernisation du management public. Analyse comparée des stratégies de changement et du pilotage de deux grands réseaux de services publics, ministère de l'Équipement, EDF-GDF Services*. Thèse de doctorat de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Paris.

BERRIVIN, R., MUSSELIN, C. 1996. Les politiques de contractualisation entre centralisation et décentralisation : les cas de l'équipement et de l'enseignement supérieur. *Sociologie du Travail*, 38 (4), p. 575-596.

BLAU, P. 1972. *The Organization of Academic Work*, New York, John Wiley and Sons.

CLARK, R.B. 1983. *The Higher Education System : Academic Organization in Cross-national Perspective*, PressBerkeley, University of California.

COHEN, M.D., MARCH, J. 1974. *Leadership and Ambiguity* : *The American College President*, New York, Mac Graw Hill Book Company.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E. 1977. *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

DEP. 1994. Scénarios de développement du système éducatif, 1994-2003. *Éducation et formations*, n° 39.

DUBET, F. 1994. *Universités et villes. annuaire des recherches*. Paris, L'Harmattan.

FILATRE, D. 1992. *Autonomie locale et décentralisation : Les politiques locales universitiares comme exemple de construction de l'autonomie locale*, Thèse pour le Doctorat de sociologie, Université de Toulouse Le Mirail.

FREMONT, A. 1990. Une politique contractuelle pour les universités, *Savoir*, n° 3, p. 481-491.

FRIEDBERG, E. 1993. *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.

FRIEDBERG, E., MUSSELIN, C. 1989a. *En quête d'universités*, Paris, L'Harmattan.

FRIEDBERG, E., MUSSELIN, C. 1989b. Le marché des professeurs, *Sociologie du Travail*, 31(4), p. 455-476.

FRIEDBERG, E., MUSSELIN, C. 1993. *L'État face aux universités en France et en Allemagne*. Paris, Anthropos.

FRIEDBERG, E., MUSSELIN, C. 1996. La notion de système universitaire et ses implications pour l'étude des universités, *Universita Futura*, 20-21 (7), p. 50-64.

JOSPIN, L., 1988. *Allocution de M. Lionel Jospin, Ministre d'État, Ministre de l'Éducation nationale, de la jeunesse et des sports*, à l'occasion de la conférence des présidents d'université le 29/09/88.

LIPIANSKY, S., MUSSELIN, C. 1995. *La démarche de contractualisation dans trois universités françaises : Les effets de la politique contractuelle sur le fonctionnement des établissements universitaires*. Rapport d'enquête, CSO, Paris.

MUSSELIN, C. 1987. *Système de gouvernement ou cohésion universitaire : les capacités d'action collective de deux universités allemandes et de deux universités françaises*, Thèse de doctorat de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Paris.

MUSSELIN, C. 1990. Structures formelles et capacités d'intégration dans les universités françaises et allemandes, *Revue Française de Sociologie*, vol. 31, n° 3, p. 439-461.

MUSSELIN, C. 1995a. *La politique de contrats d'établissement dans l'enseignement supérieur, 1988-1993*. Rapport d'enquête CSO Paris.

MUSSELIN, C. 1995b. Autonomie des universitaires – autonomie des universités, communication au *colloque sur Les professions de l'éducation et de la formation*, 25, 26 et 27 septembre 1995, Lille.

MUSSELIN, C. 1995c. Pourquoi les universitaires bénéficient-ils de la sécurité de l'emploi ? Regard d'un sociologue sur un problème d'économiste, soumis à publication.

MUSSELIN, C. 1996. Les marchés du travail universitaires comme économie de la qualité, *Revue Française de Sociologie*, vol. 37, n° 2, p. 189-207.

REMOND, R.. 1979. *La règle et le consentement*,- *Gouverner une société*, Paris, Fayard.

SANCHEZ, P. 1991. *Le centre et le système : analyse sociologique des quatre directions de l'enseignement supérieur*, Mémoire de DEA de l'Institut d'Études Politiques de Paris.

WEICK, K.E. 1976. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 1, p. 1-19.