



**HAL**  
open science

## **LRU et nouveau modèle de contrôle de gestion dans les universités : quelle efficacité ?**

Sébastien Payre, Manuel Garcia, Melchior Salgado

### ► **To cite this version:**

Sébastien Payre, Manuel Garcia, Melchior Salgado. LRU et nouveau modèle de contrôle de gestion dans les universités : quelle efficacité ?. 3<sup>e</sup> congrès transatlantique de comptabilité, audit, contrôle et gestion des coûts, de l'International Institute of Costs (IIC), American Accounting Association (AAA), Iseor, IAE Lyon, Université Jean Moulin, Jun 2013, LYON, France. pp.cd actes. <hal-00842198>

**HAL Id: hal-00842198**

**<https://hal.science/hal-00842198v1>**

Submitted on 8 Jul 2013

**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.



HAL Authorization

# **LRU ET NOUVEAU MODELE DE CONTRÔLE DE GESTION DANS LES UNIVERSITES : QUELLE EFFICACITE ?**

Type : Papier

Personnes à contacter

Sébastien PAYRE  
Université de Caen, Basse Normandie,  
NIMEC  
IUT d'Alençon  
Pôle universitaire de Montfoulon  
61250 Damigny  
tel. : 00 33 (0)2 33 80 85 34  
mail : [sebastien.payre@unicaen.fr](mailto:sebastien.payre@unicaen.fr)

Manuel GARCIA  
PRES Universités de Lyon, Université Jean Monnet  
28, avenue Léon Jouhaux  
42023 Saint-Etienne Cedex 2  
tel. : 00 33 (0)4 77 46 33 61  
fax : 00 33 (0)4 77 46 33 65  
mail : [manuel.garcia@univ-st-etienne.fr](mailto:manuel.garcia@univ-st-etienne.fr)

Melchior SALGADO  
Université de Lyon ; Université Lyon 1  
Bat. B1 - GEA  
Laboratoire SAF – ISFA  
1 rue de la Technologie  
69622 VILLEURBANNE CEDEX  
Tél. : 00 33 (0)4 72 69 21 51 / 00 33 (0)6 98 85 98 34  
Courriel : [melchior.salgado@univ-lyon1.fr](mailto:melchior.salgado@univ-lyon1.fr)

Centre de recherche ISEOR, Université Jean Moulin Lyon 3, France

# **LRU ET NOUVEAU MODELE DE CONTRÔLE DE GESTION DANS LES UNIVERSITE : QUELLE EFFICACITE ?**

**Sébastien PAYRE**

UNICAEN,  
NIMEC,  
F14032 Caen, France

**Manuel GARCIA**

ISEOR  
Université Jean Monnet  
France (F42023)

**Melchior SALGADO**

SAF-ISFA Université de Lyon, université Lyon 1  
Associé ISEOR  
France

## **RESUME**

Les témoignages sur les difficultés des universités à atteindre leurs objectifs dans le cadre de la LRU (2007) s'accroissent démontrant la pertinence d'une série de doutes sur l'efficacité des politiques publiques et de leur mise en œuvre dans le cas de l'université. Si on s'intéresse à trois axes managériaux à savoir la performance, le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines, on constate la persistance de dysfonctionnements sur un fond d'absence de maîtrise des paramètres budgétaires. Cela pose ainsi la question de la qualité du pilotage des universités et des modèles de contrôle de gestion ou RH actuellement mis en œuvre en leur sein. Nous souhaitons dans cette communication ouvrir des réflexions croisées permettant de rechercher un modèle plus adapté, respectueux des missions, des personnels et des limites budgétaires.

## **MOTS CLES :**

Contrôle de gestion – performance – contractualisation – pilotage - GRH

## INTRODUCTION

L'université est entrée, avec la loi LRU (Loi 2007-1199 du 10 août 2007 sur l'autonomie et la responsabilité des universités) dans une nouvelle configuration pour son administration et sa gestion. La réglementation précédente limitait la relation économique entre l'Etat et l'université dans un cadre budgétaire unique, dont il confiait la gestion à une structure de gouvernance structurée sur la base de la représentation des composantes. Dans cette relation les activités opérationnelles quotidiennes étaient laissées à l'appréciation des acteurs dans des modes d'encadrement peu coercitifs et faiblement incitatifs (rapport Y. Fréville 2001-2002). La dualité administrative et budgétaire caractérisant cette gestion n'entrant plus dans les contraintes de fonctionnements prévus de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances, promulguée en 2001, appliquée pour la première fois sur la loi de finance 2006) et de la RGPP (révision générale des politiques publiques à partir de 2007), puis la MAP (modernisation de l'action publique à partir de 2012) imposant principalement des logiques de contractualisation avec en toile de fonds, des réductions budgétaires, une rationalisation des missions de l'Etat, une plus grande efficacité pour les agents de l'Etat, il fallait par conséquent modifier la relation entre l'Etat et l'Université.

La nouvelle relation avec l'Etat, fondée sur la contractualisation, impose une procédure de rapprochement entre des moyens alloués et des actions à engager. Les contraintes sont plus précises dans l'affectation des moyens et nécessitent la mise au point d'un système de contrôle de gestion facilitant la supervision des activités par les responsables et l'information de l'Etat sur le déroulement des actions. La recherche de performance sur les moyens et les missions, conduit de fait, par la comparaison entre université dans l'espace et dans le temps, à une forme de productivité.

La relation entre l'Etat et l'université est personnalisée sur le Président de l'université, et assez bien définie à travers des modalités de gouvernance (Chatelain-Ponroy et ali., 2012). C'est sur ces bases que l'équipe présidentielle regroupant les vice-présidents rend compte des actions menées. Toutefois, rien n'est défini pour la relation de la présidence avec les composantes. Sans doute, de manière évidente, il a été décidé en fonction aussi du degré d'autonomie de la composante de répliquer le modèle de contractualisation Etat-Université sur la relation de l'université avec ses composantes. En revanche, le modèle objectifs-moyens n'atteint jamais les actions quotidiennes, comme si la performance attendue résidait uniquement dans les relations de structure à sous-structures. Si on considère que le modèle de contrôle de gestion doit s'adapter à la structure qu'il contrôle, il manque très nettement des éléments pour l'évaluation des activités. Il est visible que les modalités d'exercice de la présidence ont sensiblement évolué, que les vice-présidents et les responsables de composantes semblent eux aussi touchés par ces modifications, quoique dans une moindre mesure. Enfin, pour les échelons positionnés sur les activités d'enseignement et de recherche, on peut se demander ce qui a réellement changé, et par conséquent si les modifications proposées par la loi de 2007 ont effectivement permis d'accroître la performance.

Plusieurs raisons peuvent être évoquées afin de caractériser cette situation :

- aucun modèle de contrôle de gestion spécifique ne semble émerger du triptyque des contraintes, à savoir, les procédures administratives et réglementaires, les budgets, les plans objectifs-moyens. En l'absence de ce modèle les agents font persister les applications de modèles issus de plusieurs origines managériales, ce qui crée une confrontation de symboles revendiqués, conduisant à des blocages, qui se retrouvent dans des phrases telles que : « on n'a pas le droit », « nous n'avons plus de budget », « ce n'est pas prévu dans le plan ».

- à la différence de l'hôpital, les objets de coûts n'ont pas été repérés en se basant sur les missions et les processus, mais en pratiquant des agrégats de charges. Ceci accroît l'incertitude sur les contributions et empêche la construction des systèmes d'information de gestion adaptés à l'activité. Cette absence masque au niveau les plus opérationnels, les paramètres sur lesquels reposent la performance et le contrôle, et ce qui devrait permettre ainsi à chaque acteur de pouvoir répondre à des questions telles que : « sur quoi suis-je évalué ? », « sur quoi dois-je évaluer mes subordonnés ou mes collègues dans le cadre des processus ? ». Normalement ce point est essentiel dans l'affectation pertinente des ressources.

- les missions de l'université étant repérées dans la loi, leur déclinaison jusqu'à l'exécution aurait permis de repérer un modèle de management et de contrôle assurant la pertinence entre les orientations stratégiques, les budgets et les actions quotidiennes. Or, il semble que le contrôle budgétaire décliné à partir du plan objectifs-moyens, et son corollaire la gestion des heures, soit le seul système de contrôle à avoir résisté à la particularité universitaire. Malgré cela beaucoup d'établissements sont en déficit ou prennent des risques financiers (Beyer 2012). Il y a bien sûr, dans ces particularités, et on l'évoque souvent, une forte résistance des personnels à la contrainte économique et aux pressions de toutes sortes, ainsi qu'une autogestion profondément enracinée dans les pratiques et les actions, mais cela n'explique pas l'absence de nouvelles modalités managériales aux niveaux de l'exécution, soit par la ligne hiérarchique, soit dans une logique de projet ou encore dans la gestion démocratique des activités.

Si on prend en compte les faibles modifications repérables dans les pratiques quotidiennes des acteurs, on peut se demander si le modèle proposé par la LRU ne constitue pas un échec au niveau des universités, sur ces objectifs en matière de performance, de contrôle de gestion et de nouvelle gestion des ressources humaines, en revanche pour l'Etat est-il possible que ce soit un succès ? Le but de ce papier est d'initier, à travers trois discussions sur le contrôle de gestion, la performance et la gestion des ressources humaines, une réflexion sur le cahier des charges d'un modèle spécifique de management pour les universités.

## **1. VERS UNE INTEGRATION DE LA NOTION DE PERFORMANCE DANS LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES UNIVERSITES FRANÇAISES.**

Dans les dictionnaires de langue française, la performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine. Dans la pratique on constate que la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. Et au niveau de la recherche, de nombreux auteurs insistent sur l'imprécision qui entoure le concept de performance, alors que paradoxalement ce dernier constitue un des fondements majeurs des travaux effectués en sciences de gestion, dont la finalité consiste à améliorer les performances des organisations (Marchesnay, 1993).

Les entreprises et les établissements universitaires sont des acteurs et des moteurs importants de la vie économique et sociale qui explorent et exploitent en permanence des ressources pour améliorer leur performance afin d'assurer leur survie sur le marché. Mais de quelle performance parle-t-on ? Marion et al. (2012) signalent que dans l'univers de l'entreprise, la performance peut-être définie comme : le résultat d'une action (Bouquin, 2004), le succès de l'action (Bourguignon, 1995), ou bien à partir des modes d'obtention du résultat (Baird, 1986). Le choix d'un de ces trois sens de la performance n'est pas sans influencer l'approche retenue pour évaluer la performance globale et/ou celle des acteurs qui contribuent à sa réalisation !

Voyons tout d'abord les principales grilles de lecture et de mesure de la performance des entreprises. Les enjeux liés à la mesure de la performance dans le contexte spécifique des entreprises publiques et les établissements universitaires seront présentés dans un second temps.

### **1.1. L'EVOLUTION DES GRILLES DE LECTURE DE LA PERFORMANCE**

Les travaux de Saulquin et al. (2007) permettent d'identifier trois évolutions majeures dans les grilles de lecture de la performance.

**a/ De la performance financière à la performance organisationnelle.** La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit. Mais, cette logique purement financière fait l'objet de fortes critiques dans la littérature existante (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004), car elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.).

**b/ De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif** La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire (Saulquin et al., 2007). La performance reste donc

une affaire de perception, et c'est pour cela que, dans les moments difficiles, les individus s'affrontent sur ce qu'elle est.

**c/ De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"**. Cette évolution pose la question centrale sur la finalité de la performance. En effet, la performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial (Saulquin et al. 2007) ; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. Ainsi, la vision de la performance comme simple outil de mesure reste réductrice, car dans le quotidien des entreprises elle est explicitement ou implicitement utilisée comme un outil de management.

Quelle que soit la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al., 2012) qui justifient l'existence des sciences de gestion : l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence.

## **1.2. LA MESURE DE LA PERFORMANCE ET LES SOURCES DE CREATION DE VALEUR**

Les travaux existants s'accordent globalement à considérer qu'une entreprise est performante si elle génère de la valeur. Et par rapport à la performance globale, la notion de valeur soulève deux questions majeures liées au management et à la gouvernance des entreprises et des organisations: 1/ Quelles sont les sources de création de valeur ? 2/ Comment répartir la valeur créée par l'entreprise ? Cette seconde question introduit le débat concernant l'influence sur la performance des décisions relatives à la répartition de la valeur créée. En raison de l'existence de conflits d'intérêts et de phénomènes d'asymétrie d'information entre les agents qui concourent à la création de valeur et ceux qui la répartissent, la définition d'indicateurs pour mesurer la performance influence nécessairement le processus de création de valeur (Marion et al., 2012).

Par rapport à l'identification des sources de performance, la « formule » ( $E = PS \times R \times Moer$ ) proposée par Calori et Atamer (2003) permet de résumer les trois principales sources de performances : l'efficacité (E) est le produit de la position stratégique (PS), des Ressources que peut mobiliser l'entreprise (R) et de la qualité de leur mise en œuvre (Moer). Dans cette perspective, les auteurs signalent que la performance sera d'autant plus forte et solide dans le temps que l'entreprise saura renforcer les trois termes (PS, R, et Moer) ; mais aussi que l'un des termes peut compenser la faiblesse dans un autre champ de performance.

## **1.3. LA VALORISATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES**

De par leurs spécificités, les entreprises publiques et les établissements universitaires constituent un terrain idéal pour préciser la notion de performance globale des entreprises et des organisations.

En effet, dans le contexte actuel de réduction des déficits, l'évaluation de la performance des entreprises publiques prend tout son sens. Compte tenu du fait que les finalités des entreprises publiques sont différentes de celle du secteur marchand, la création de valeur ne peut être entendue comme une recherche de profit financier (Pestieau et Gathon, 1996).

Tiberghien (2007) signale que la mesure de la performance de l'économie sociale ne répond pas aux mêmes critères que ceux appliqués par « l'autre économie », où l'approche financière reste prédominante. À l'heure où la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) généralise le raisonnement en termes d'indicateurs de performance, l'économie sociale doit aller vite dans la mise au point opérationnelle de nouveaux instruments de mesure de sa performance économique et sociale (Tiberghien, 2007).

Dans le contexte des universités, l'évolution réglementaire conduit à des modifications profondes dans le système de gouvernance, de contrôle interne, et de gestion des ressources humaines, pour améliorer théoriquement la performance de ces établissements.

## **2. LE CONTRÔLE DE GESTION EST-IL POSSIBLE DANS L'UNIVERSITÉ ?**

Pour le contrôle de gestion au sein d'une université dans le contexte de la loi de 2007, il convient de se référer à une définition large. Celle d'Anthony (1965, p.17) semble tout à fait convenir : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation ». La proposition de Bouquin (2007) « courroie de transmission de la stratégie » est inadaptée dans la mesure où les relations entretenues avec l'environnement par les professeurs, les départements et les composantes les rendent partiellement autonomes par rapport à leur université. S'y ajoute les comportements, essentiels pour l'efficience, les contrôles réglementaires qui restent une nécessité pour la fonction publique, les systèmes d'autocontrôle largement utilisés par les enseignants, les interactions avec l'environnement particulièrement pour la normalisation et la qualité, par exemple les classements comme celui de Shangai, la norme EQUIS (European quality improvement system de l'EFMD European foundation for management development (1998)) ainsi qu'en France le système développé par l'AERES (créée en 2007), et enfin les incitations pour expliquer de la façon la plus complète possible le fonctionnement (Chiapello 1996). Nous resterons, dans le cadre de ce papier sur une définition limitée à celle d'Anthony, et nous réservons les autres paramètres du contrôle à des communications ultérieures.

Malgré les multiples normes d'encadrement de l'activité, l'université paraît de l'extérieur, inaccessible au contrôle de gestion (Ouchi 1980, Hofstede 1981, Mintzberg 1982), ces auteurs soulignent l'influence des bureaucraties professionnelles et du corporatisme pour expliquer cette aversion au contrôle. De façon plus pragmatique, il faut s'interroger sur la présence d'une double

hiérarchie. La première est administrative et technique, elle exerce une surveillance sur les principaux paramètres de l'activité au sens économique et social et fournit des prestations de services en interne et informe l'Etat. La seconde est décisionnelle et opérationnelle et principalement composée de personnel assurant l'enseignement et la recherche. La première administre son contrôle sur une logique d'obéissance, la seconde mise pour le contrôle sur une logique plus confuse et moins précise faites de normes, de standards d'activité et d'incitations. C'est dans ce contexte que la loi LRU (art. L 712-3) confère aux universités le soin de mettre en place leur propre contrôle de gestion pour l'ensemble de leurs missions ainsi que dans le suivi des contrats pluriannuels d'établissement. Toutefois, la LRU ajoute, en raison de nouveaux principes déterminés par la LOLF (Loi organique relatives aux lois de finance 2001, promulguée pour la loi de finance 2006), la RGPP (révision générale des politiques publiques juillet 2007) suivi de la MAP (Modernisation de l'action publique 2012), des indicateurs de performance déjà évoqués dans le rapport du sénateur Y. Fréville (2001-2002), construits dans une logique de contractualisation qui ne relève ni de l'obéissance, ni des normes. On peut ainsi s'interroger sur la compatibilité de ce nouveau principe de contrôle avec les deux anciens, et par conséquent sur les spécificités du modèle universitaire, une fois ces spécificités repérées on peut alors chercher des modèles proches afin d'identifier les éléments à explorer.

## **2.1. LES SPECIFICITES DU FONCTIONNEMENT DE L'UNIVERSITE.**

L'université est une organisation sans chiffre d'affaires. Ce sont donc les missions et la contribution des activités à l'exécution de ces missions qui conduisent normalement à la formation des coûts. Les budgets sont alloués en fonction de critères définis par la tutelle, en l'occurrence le modèle SYMPA (« système de répartition des moyens à la performance et à l'activité », Rapport du Sénat, Adnot *et al.* 2008).

Les missions de service public de l'enseignement supérieur sont définies à l'article L123-3 de la LRU :

- enseignement ;
- recherche ;
- formation continue ;
- l'orientation et l'insertion professionnelles ;
- la construction européenne ;
- la coopération internationale ;
- la diffusion de la culture ;
- des compétences dans la recherche appliquée, dans les technologies, dans l'aménagement du territoire.

La répartition de l'ensemble de ces missions tant sur la partie administrative et technique, que sur la partie enseignement et recherche des personnels mène soit à l'embauche de personnel nouveau et spécialisé, soit à l'élargissement des tâches, soit aux deux. De plus, compte tenu des types de missions, c'est la flexibilité volontaire des personnels d'enseignement et de recherche qui est principalement sollicitée. Une démarche de contrôle « top-down » est inapplicable (Bee, Dee,

2008 chap. 3 vol.2) compte tenu de la variété des formes d'implication personnelle de chaque enseignant dans le projet de l'université. En effet, les enseignants et enseignants-chercheurs participent de façon plus ou moins active à des processus multiples en dehors de leurs obligations statutaires d'enseignement et de recherche, qui peuvent faire partiellement l'objet d'un aménagement, tels que les innovations pédagogiques, l'administration d'actions de formation, de département, de projets internationaux, ils peuvent aussi occuper des places dans l'équipe présidentielle, être chargés de mission, etc. Si on croise les missions de services publics, les processus opérationnels et le besoin d'innovation de ce type de structure, on s'aperçoit que la principale difficulté est d'éviter la dispersion des énergies et d'inciter à la convergence stratégique du potentiel disponible.

## **2.2. RECHERCHE D'UN MODELE DE REFERENCE : SIMILITUDES ET RAPPROCHEMENTS**

Henri Mintzberg, à la page 255 de son livre « inside our strange world of organization » parle de l'université et des professeurs ainsi : “On peut agir comme son propre patron tout en touchant un chèque à la fin du mois”. Il différencie l'université et l'hôpital de l'organisation divisionnalisée sur six critères:

- la qualification des professionnels (professeurs) ;
- leur autonomie dans le contrôle de leur travail ;
- leur participation aux instances de direction ;
- le contact direct avec les usagers, les clients, les patients ;
- l'importance des procédures externes dans l'organisation ;
- l'aménagement du travail.

L'organisation de l'hôpital est souvent assimilée à la « bureaucratie professionnelle », il la qualifie de démocratique selon les critères suivants (Mintzberg 1979) :

- l'autonomie des acteurs (Mintzberg, 1982 p.328) ;
- l'absence d'incitation à se coordonner ;
- l'autonomie est compensée par la standardisation des qualifications et du savoir (Mintzberg 1989). On peut y ajouter l'ajustement mutuel par la communication informelle (Cremadez 1987) et la culture de l'oralité (Grosjean et Lacoste 1999). En théorie, ce système conduit à la convergence des objectifs institutionnels et de ceux des acteurs (Budet 2003, Noël 2008)

D'autres modèles de grandes organisations peuvent servir de référence ou apporter des contributions en matière de questionnement. Par exemple, dans le cas de La Poste (Senez 1996) il apparaissait fondamental de respecter les budgets dans chaque établissement, tout comme dans le cas de l'université. Cependant, il faut pour cela maîtriser les conditions de la dépense et par conséquent identifier des objets de coûts, afin de ne pas réduire de façon aveugle les moyens. Par exemple, dans le cas de La Poste, chaque établissement dispose de l'autonomie financière. Or, l'établissement qui reçoit la recette de l'affranchissement, n'est pas celui qui assure la charge et la délivrance du pli ou du paquet. Dans les organisations massives comme des universités, les logiques de coûts perdent quelquefois de leur pertinence dans la mesure où dans la définition classique ils

sont associés à des prix de vente et facilitent la l'identification des marges et des gains de productivité. Pour retrouver une logique dans une entité publique, il ne faut pas simplement procéder à des regroupements de charges inquiétantes, mais décomposer les processus facilitant les missions fixées par la tutelle et repérer les contributions des agents (Billaudot 2004)

Plusieurs questions sont alors à poser :

- l'atteinte des objectifs budgétaires est-elle une forme de performance ? Ce qui sous-entend l'évaluation de la pertinence des systèmes d'allocation de moyens.
- les objets de coûts sont-ils compatibles avec les objectifs budgétaires ? Ce qui renvoie à des choix de coûts et à des méthodes de calcul qu'il convient de définir.

Le modèle de l'Hôpital semble plus proche, si on s'intéresse aux axes communs de réflexion :

- les restrictions budgétaires, si elles s'avèrent nécessaires, sont problématiques lorsqu'elles se produisent dans un contexte d'accroissement de la masse salariale (65 à 70% du budget) et de crise, car elles produisent un effet de ciseau sur les dépenses et les investissements. Cette façon d'imposer des choix par la restriction de moyens est-elle pertinente ? Le nouveau contrôle des dépenses par les marchés et l'intégration des investissements dans des programmes pluriannuels sont-ils efficaces par rapport aux missions et pour la recherche d'une certaine performance?
- le regroupement des établissements, la restriction de l'offre de services et le choix pour la spécialisation produisent-ils les économies d'échelle attendues ? Répondent-ils correctement à la réduction des dysfonctionnements ?
- les attentes des parties prenantes en matière d'évaluation sont-elles repérables ?
- la prise en charge individualisée des usagers est-elle effective ?
- la concurrence régulée par l'Etat entre le public et le privé est-elle efficace et stabilisée ;
- le pilotage de l'extinction de certaines spécialités et bien entendu la reconversion des personnels sont-ils organisés ?

Ces questions apparaissent difficiles à résoudre et il manque des indicateurs acceptés pour répondre précisément à chaque niveau sur l'efficacité. Or, il est facile de prouver des gains de productivité dans le service public :

- la flexibilité à coûts constants par l'augmentation de l'offre quantitative ou du niveau de qualité des services ;
- la diminution des coûts de production des services ;
- l'augmentation de la rémunération du travail à budget constant ;
- l'accroissement de la qualité des régulations de dysfonctionnements ;
- la réduction du nombre de dysfonctionnements et de leur coût de régulation.

La définition des objets de coûts dans les grandes organisations illustrent bien la difficulté du problème et l'impérieuse nécessité de mener une réflexion profonde sur les systèmes d'information :

- pour l'hôpital la définition de l'objet de coût a fait l'objet de nombreux travaux, le repérage par exemple des groupes homogènes de malades (GHM) dans le plan de médicalisation des systèmes d'information (PMSI) a servi d'unité d'équivalence pour évaluer un grand nombre de pathologies, tout en amenant

une réflexion économique et qualitative sur le parcours du patient et la tarification des actes (Moison 2010) ;

- pour l'université, l'unité de référence ou les objets de coût devraient normalement poser moins de problèmes, ils restent pourtant à découvrir. Une démarche, par exemple sur les parcours des étudiants et ensuite dans ces parcours l'identification de typologies peut servir à la fois à mieux connaître le fonctionnement, mais aussi à améliorer la connaissance que l'on a du contrôle de gestion spécifique de l'entité visée par ce contrôle. Paradoxalement, c'est la démarche budgétaire à partir des maquettes pédagogiques (Drevet et *al.* 2012) qui semble l'emporter sur l'analyse des missions.

### **2.3 LE CONTROLE DE GESTION PAR LA CONTRACTUALISATION**

L'objectif de la loi de 2007 est de conduire à l'autonomie dans le cadre démocratique (article L123-3). Les missions sont assorties d'engagements contractuels pluriannuels et l'Etat confère aux universités l'autonomie dans le contrôle de gestion et la gestion du personnel (article L712-3).

Le point le plus sensible est la résistance des enseignants et des enseignants-chercheurs à une configuration efficiente de leur activité du point de vue de l'Etat ou de la présidence de l'université, et aussi au manque de précision sur les contenus d'emploi. Ainsi dans le rapport du sénateur Fréville (2001-2002) on peut lire à la page 97 : « chercher à préciser le contenu du poste en termes d'obligation juridique serait une tâche absurde » ; à la page 99 : « le manque de personnel administratif comblé par la prise de responsabilité des enseignants-chercheurs et des enseignants est absurde du point de vue de l'allocation efficiente des ressources humaines ». De ce point de vue rien ne semble avoir changé, à part l'identification d'une partie de ces responsabilités et leur rémunération.

Si on revisite le projet de changement dans la gestion de l'université, les enseignants devraient être amenés à modifier leur contribution. La LOLF, qui encadre les principes de l'allocation des budgets, instaure à la place d'un pilotage par les normes, un pilotage par les objectifs au niveau de la présidence de l'université vis à vis de l'Etat (circulaire du 23/06/2006). R. Oswald : chargé de mission à la délégation interministérielle à la réforme de l'Etat résume cela en trois principes : transparence, responsabilisation et logique de résultat. Transposé de l'hôpital, ce projet positionne l'Etat dans un rôle d'actionnaire imposant des missions et des objectifs et allouant des moyens (Limpens 2003). Ce modèle très proche de celui prévu pour l'université, aurait dû conduire à un processus de mobilisation des acteurs, car dans ce cas l'évaluation devient la modalité la plus importante de la gouvernance (Cauvin, Lejoly 2003). Si dans l'hôpital public la réforme s'est appuyée sur l'amélioration considérable des systèmes d'information, cette étape indispensable à la mise en place d'un contrôle par la contractualisation n'apparaît pas clairement s'orienter vers la performance. Pourtant, il apparaît clairement que la contractualisation est un système de contrôle adapté (Savall, Zardet, 1992 ; Cappelletti, 2012), d'une part à la dualité des modalités de contrôle, administrative et pédagogique-scientifique, et d'autre part elle est adaptable à la logique de fonctionnement des enseignants et des

enseignants-chercheurs. Enfin, elle est compatible avec les principes de fonctionnement de l'Etat : « tout agent public peut être amené à rendre des comptes sur ces activités » (Rapport Fréville 2001-2002 p.102).

Cependant, comme nous l'avons indiqué plus haut le système de contractualisation s'arrête au niveau des composantes la plupart du temps, et les dérives que l'on peut constater ressemblent aux critiques (Cousin 2005) que l'on formule à l'encontre de la direction par objectif (Drucker 1954). Le système se veut responsabilisant, incitatif et évaluateur, mais les acteurs pour en contrecarrer les effets, jouent sur la perte d'évidence dans les chaînes de responsabilités. De plus, comment peut-on éviter la surcharge des acteurs qui ont des difficultés à négocier les objectifs et les moyens ?

Dans un tel système, même si l'allocation des moyens est efficiente, il en résultera toujours une efficacité limitée. Pourtant, si cette situation est perceptible dans des entreprises hiérarchiquement structurée, il n'en est probablement pas de même avec des professeurs, pour lesquels l'évaluation est plutôt recherchée, à la condition qu'elle se fasse sur une logique de contractualisation des objectifs et des moyens. Elle nécessite la prolongation de la contractualisation jusqu'au niveau de l'exécution :

- une gestion de proximité, cultivée dans l'oralité, qui existe, sans être pilotée ou prise en compte par la présidence ;
- sur la base du principe de subsidiarité (délégation et responsabilité) ;
- et de la fongibilité des ressources dans une allocation gardant un niveau suffisant de flexibilité (Duhamel 2008).

La flexibilité et la délégation constituent des principes indispensables dans la mesure où les enseignants-chercheurs, les centres de recherche, et les composantes cultivent des capacités relationnelles spécifiques, différentes de celles provenant du champ universitaire, structurant un environnement propre (Whitley 2000), leur apportant une forme d'autonomie, et cela même si ce pouvoir apparaît limité (Musselin 2003).

Le contrôle de gestion par la contractualisation demande des modalités d'introduction particulières, car il ne va pas se substituer aux deux modèles existants de l'obéissance et des normes, mais les compléter afin d'assurer une plus grande efficacité et une plus grande efficacité dans la mise en œuvre des moyens et dans l'accomplissement des missions prévues par l'Etat. Il manque encore la définition précise des objets de coûts garantissant une relation satisfaisante des objectifs et des moyens, car le système d'information est encore trop orienté vers des logiques budgétaires, qui n'ont en aucun cas montré une efficacité quelconque dans le respect des missions et l'efficacité des agents, au contraire, la situation financière des universités n'a fait que s'aggraver, depuis la mise en œuvre de la loi.

### **3. LA GRH DANS UNE BUREAUCRATIE MÉCANISTE EN PERIODE DE CRISE BUDGETAIRE**

Après avoir défini les notions de performance ainsi que les systèmes de contrôle des universités, nous allons tenter de qualifier les principales caractéristiques de la fonction et pratiques RH.

#### **3.1. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES UNIVERSITES : GESTION TECHNOCRATIQUE, QUANTITATIVE ET BUDGETAIRE DES HOMMES**

La crise ne touche pas que les entreprises sur les territoires, elle atteint depuis plusieurs années les universités, qui sont déjà sous dotées par rapport aux autres pays européens (Trannoy, 2006). Dès lors, les universités se focalisent encore plus en ce moment sur la masse salariale (Mercier, 2000) en raison du contexte budgétaire très dégradé.

##### **3.1.1. L'ABSENCE DE POLITIQUE ET DE "GOUVERNANCE" RH DYNAMIQUES : DIFFICULTES DE DEFINITION ET DE DEMULTIPLICATION D'UNE POLITIQUE RH**

Dans un tel contexte, la partie GRH des stratégies d'université (Auluck, 2006) n'est absolument pas autonome voire existante. Elle n'est plus vue que sous l'angle budgétaire et financier. Elle se doit par la même d'être réactive au contexte et sert de levier d'ajustement pour atteindre les objectifs d'équilibre budgétaire. Cela n'est pas tout, car en parallèle, celles-ci ne sont pas encore toutes capables de piloter réellement les principales questions RH malgré l'existence d'indicateurs sociaux "macro" via le bilan social (Leroux, Pupion, 2012)... et de prendre en charge certaines responsabilités héritées de la LRU.

A cela s'ajoute le fait que les universités ne sont pas des organisations homogènes puisqu'elles fonctionnent avec différentes composantes et UFR. Cela pose différents problèmes lors de la définition de la stratégie de l'université mais aussi pour sa démultiplication sur le terrain dans les différentes UFR ou composantes (Mignot-Gérard, Musselin, 2000). Peut-on dans ce cadre parler de management stratégique des universités ? (Mailhot, Schaeffer, 2009). Ainsi, l'application des procédures RH mais aussi des outils RH ne prennent pas ou peu en compte par exemple la réalité du fonctionnement des IUT au sein des différentes universités comme nous le verrons par la suite en partie 3.2.

##### **3.1.2. L'ENRACINEMENT PROFOND D'UN FONCTIONNEMENT BUREAUCRATIQUE : UNE ABSENCE DE GESTION DES PERSONNES AU PROFIT DU DOSSIER ADMINISTRATIF**

La fonction et les décisions RH sont très fortement encadrées par une myriade de textes (Mailhot, Schaeffer, 2009). Dès lors, l'activité de la DRH ne peut que tourner autour des actions de gestion administrative (Auluck, 2006). Pour sa part, la gestion des enseignants s'appuie quasi exclusivement sur la fiche de services. Cela pose plusieurs interrogations et difficultés que nous pouvons regrouper

rapidement sous deux thématiques, à partir des observations faites au sein de deux IUT.

**Tableau 1 : Limites et difficultés de la fiche de service dans deux IUT**

Exhaustivité des activités, pilotage de la charge de travail	Contrôles
Il n'existe quasiment aucun outil de gestion et de pilotage des heures qui soit mis à disposition des chefs de département et/ou des directeurs des études	Peu ou pas d'harmonisation dans la rédaction des fiches de service entre départements et de l'ensemble des pratiques
Seules les activités d'enseignement sont intégrées pour les heures maquettes (ou attendues) soit une partie seulement des activités en début d'année universitaire	En fonction des départements, les fiches de service sont élaborées directement par les enseignants mêmes, le directeur des études ou le chef de département
Les heures de suivi ou administratives ne sont intégrées que sur des bases forfaitaires et non réelles	Peu ou pas de pratiques de contrôle de la réalisation des heures d'enseignement en face à face par l'UFR
Il n'existe aucune règle de répartition des charges d'enseignement au sein des départements entre les différents enseignants (limite pour les vacataires)	Aucun système de contrôle de gestion n'est réellement déployé
La répartition des heures d'enseignement, de suivi des étudiants et surtout des responsabilités administratives est parfois laissée à la discrétion du chef de département et/ou d'un nombre limité de personnes.	

Dans ce contexte, **cela donne une certaine opacité aux pratiques et de gestion des heures d'enseignement/administratives qui ne permet pas de fait de contrôler les rémunérations d'heures complémentaires par les directions des IUT et de l'Université (DRH)**. Cela souligne également le faible accompagnement de la DRH centrale des Universités vers ses UFR et son personnel tant en termes de conseil que de contrôle effectif des services. Cela tend également à paralyser la prise de décision et l'organisation dans son ensemble (Crozier, 1963).

### **3.2. QUELLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES UNIVERSITES ? : VERS LA MISE EN ŒUVRE D'UNE REDUCTION DES COUTS SALARIAUX ?**

Dès lors, les acteurs centraux considèrent probablement à tort que le recours et la mise en place d'outils et de systèmes informatiques permettront d'améliorer le pilotage de l'université (Chatelain-Ponroy et ali., 2012). Nous considérons que cela ne prend pas en compte les aspects humains du fonctionnement ainsi que les représentations et besoins de chaque acteurs en termes de contrôle de gestion (Drevetton et ali., 2012).

### **3.2.1. L'APPLICATION DE LA LOLF DANS LES UNIVERSITES : VERS UNE INFORMATISATION ACCRUE DU DOMAINE RESSOURCES HUMAINES**

Dans le cadre des universités, les services centraux ont eu recours à une informatisation des principaux domaines de contrôle. Ainsi, les fonctions de planification des emplois du temps des diplômés ont été informatisées et ont été ou vont se connecter au logiciel Apogée. D'ailleurs, à notre connaissance, il n'existe pas de nomenclature d'activités qui soit spécifique au moins aux fonctions d'enseignants-chercheurs et qui puisse détailler de manière précise le contenu des différentes missions à réaliser (Savall, Zardet, 1998). Seule une approche métiers semble prévaloir pour l'heure en termes de gestion des emplois et des compétences (Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2011) mais sans vision prospective (Boyer, Scouarnec, 2009).

De l'autre côté, Apogée est ou va être connecté au logiciel Geisha, ce qui permettra de contrôler à la fois les heures réalisées par diplômés et par enseignants mais aussi de calculer les heures complémentaires si besoin pour les titulaires et les heures à payer aux enseignants vacataires. Une fois le système mis en place tout le fonctionnement et l'organisation des diplômés, UFR et départements pour les IUT sera totalement verrouillé administrativement et budgétairement.

### **3.2.2. UNE RECENTRALISATION DES DECISIONS RH AU SEIN DES UNIVERSITES : L'ACCENTUATION D'UN PILOTAGE MACRO SANS REELLE ADAPTATION LOCALE**

Le système de GRH/contrôle que nous venons de décrire qui est actuellement en place ou en cours d'installation va avoir une forte tendance à la centralisation des données sans que les responsables et les membres des UFR, dont les IUT puissent y accéder clairement. En parallèle de ce point, se pose également d'autres interrogations RH extrêmement prégnantes au sein de la plupart des universités comme l'a souligné la FNEGE (2012). Nous citerons pour notre part les suivantes :

1°) l'absence d'un réel système de sanction-récompense (Goter, 2006) au travers d'une grande sensibilité des enseignants-chercheurs vis-à-vis de la question de l'évaluation étant donné que celle-ci s'est faite jusqu'à maintenant via l'AERES dans une logique plutôt administrative et sur la base d'un référentiel sans prise en compte de l'ensemble des activités mais aussi et surtout des besoins des UFR. Ainsi, on oppose de fait les activités d'enseignement et de fonctionnement des UFR aux objectifs de recherche qui sont les plus importants dans l'évaluation (Szostak-Tapon, Bécuwe, 2010).

2°) l'absence d'interrogation et d'évaluation de la qualité-efficacité des activités réalisées et de l'implication des agents publics dans leurs UFR. Dès lors, cela risque de pousser les enseignants-chercheurs vers d'autres UFR que les IUT car ils considéreront que ces derniers ne favorisent pas suffisamment leur avancement de carrière dans une période de départ à la retraite massif dans les universités (FNEGE, 2012).

3°) l'absence d'indicateurs classiques de GRH qui sont pourtant précieux dans le suivi des personnels qui ne sont pas ou peu produits et utilisés au sein des UFR (absentéisme, rotation du personnel...), sauf de manière agrégé dans un bilan social (Leroux, Pupion, 2012).

4°) l'absence de lignes hiérarchiques claires, tant l'autogestion a été implantée profondément dans les universités, ce qui rend très difficile tout changement.

## **CONCLUSION**

L'objectif de ce papier était d'initier, une réflexion sur le cahier des charges d'un modèle spécifique de management pour les universités. En effet, dans le contexte de crise que vivent certains établissements universitaires, nous nous sommes interrogés dans cette communication sur l'efficacité du modèle proposé/induit par la LRU. Cependant, cette interrogation s'est initiée sur la base d'observations, d'entretiens et d'analyse de documents de façon exploratoire afin d'identifier le champ, et le niveau de complexité de l'investigation qu'il faudra mener. Les axes de notre exploration qui sont la performance, le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines se sont avérés fructueux dans la mesure où sur ces trois axes, expressément visés par la loi des interrogations importantes demeurent, alors que les restrictions budgétaires accroissent les difficultés et réduisent le temps de réflexion permettant de repérer les bons paramètres pour le contrôle de gestion dans des organisations massives, non guidées par le profit.

Ce propos nécessairement d'étape présente trois discussions sur l'efficacité du contrôle de gestion, la pratique de gestion des ressources humaines, et la mesure de la performance des universités.

Au niveau du contrôle de gestion, il ressort que la problématique de contractualisation initiée par la LOLF (2006), la RGPP (2007) puis la MAP (2012) et enfin par la transposition des principes de contractualisation dans la LRU (2007) sont en grande partie compatibles avec le fonctionnement de l'université, à la condition d'en faire un projet incluant l'ensemble des personnels. L'insuffisant développement du système actuel pose des problèmes scientifiques d'un intérêt élevé, en particulier si on le compare au cas de l'Hôpital qui commença une mutation forte à la fin des années 90. Ces intérêts scientifiques sont repérables d'abord dans la concomitance au sein de la même structure de deux systèmes de management des personnels l'un fondé sur l'obéissance, celui des administratifs et des techniciens, le second fondé sur des normes externes et sur des comportements et des prestations standards, celui des enseignants. Cette dualité invite à reconsidérer les méthodes de management et de contrôle en choisissant une troisième modalité, conservant aussi les deux anciennes. A cet effet l'extension de la logique de contractualisation semble tout à fait possible, selon des modalités sans doute originales à identifier. Le second intérêt est de travailler sur ces organisations massives au travers de ces trois sujets afin de repérer les articulations méthodologiques facilitant le passage « top-down », mais aussi le passage « bottom-up » du fait, comme dans l'hôpital, de l'existence d'un acteur décisionnel, expert, indépendant et en partie

autonome. Toujours dans ces organisations massives, cet acteur particulier en l'occurrence l'enseignant, peut inscrire ses activités, dans des cadres individuels et collectifs internes et externes, non repérés par la stratégie de l'université dans le cadre de ses recherches, ou de ses relations avec les milieux professionnels, ou encore dans un cadre international. La possibilité de la multi-activités incontrôlée invite à rechercher, par hypothèse, des modalités de contrôle par contractualisation, plutôt que par la contrainte. Enfin, scientifiquement, pour des enseignants-chercheurs de la section Sciences de gestion, il y a un intérêt scientifique certain pour le repérage des contraintes pesant sur l'exploration fonctionnelle et comportementale de l'entité dans laquelle nous travaillons au quotidien, dans le but d'éviter les modèles d'expérimentation des modèles d'entreprise fondamentalement inadaptés (Drevetton 2012 évoquant le NPM).

En ce qui concerne la Gestion des Ressources Humaines, celle-ci semble n'être aujourd'hui qu'un levier d'ajustement au contexte budgétaire dégradé en parallèle d'une mise en œuvre tardive des principes de la LOLF au sein des universités. Dès lors, l'approche retenue recourt à une informatisation des principaux domaines de contrôle RH que sont les fonctions de planification des emplois du temps des diplômés et les fiches de service. Le contrôle de gestion ainsi mis en place occulte une partie des activités des enseignants au sein des UFR, aucune nomenclature d'activités n'existant à ce jour.

Enfin la revue de la littérature montre que la performance globale d'une entreprise ou d'une université se définit par des indicateurs multi-critères et multi-acteurs et non pas par une mesure en quelque sorte unique.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adnot P., Dupont J.L., Gaudin C., Lagauche S., Longuet G. et Richert P., *Réforme de l'allocation des moyens par l'État aux universités*, 10 juin 2008, 54 p. (rapport d'information du Sénat)
- Anthony R.N. (1965), *Planning and control systems. A framework for analysis*,
- Bee J. L., Dee J. R., (2008), "*Understanding college and university organization, theories for effective policy and practice*", Stylus Publishing, LLC, vol.2, 1010 p. Vol1 + Vol2, pp. 475, et 535 à 578.
- Boston : Division of research, graduate school of business administration, Harvard University, 180 p.
- Auluk R.K., « La fonction de développement des ressources humaines : un statut ambigu dans le service public britannique », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2006/1, Vol. 72, p. 29-44.
- Baird L., *Managing Performance*, John Willey, 1986.
- Beyer C., « 19 universités en déficit », *Le figaro.fr*, 18 septembre 2012.
- Billaudot B. (2004), Productivité, informations et connaissances : les implications du basculement d'une logique « processus » à une logique « produit, Actes du colloque IPI, Autrans 22-23 janvier 2004.
- Bouquin H., *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, 508 p.

Bouquin H., Fiol (2007), Contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver, Communication au 28<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, mai 2007.

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août, 1995, pp. 61-66.

Boyer L., Scouarnec A., *La prospective des métiers*, Editions EMS, Cormelles le Royal, 2009.

Budet, J. M. (2003), « Les clés de la gouvernance hospitalière », *Gestions Hospitalières* n° 430, novembre, cahier 181, pp. 708-731.

Calori R. et Atamer T., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 2003.

Cappelletti L., *Le contrôle de gestion de l'immatériel, Une nouvelle approche du capital humain*, Dunod, Paris, 2012.

Cauvin, C. & Le Joly, K. (2003), « La gouvernance : de l'entreprise à l'hôpital », *Gestions Hospitalières* n°430, novembre, pp. 709-712.

Chatelain-Ponroy S., Mignot-Gérard S., Musselin C., Sponem S., *La gouvernance des universités françaises*, Etude, 2012.

Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 2(2) : 51-74.

Cousin O., « Face aux incohérences du modèle productif : du retrait à l'affaiblissement de l'organisation du travail », CADIS/CNRS, EHESS/Université Victor Segalen Bordeaux2, 12<sup>ème</sup> journée du GDR Cadres, décembre 2005.

Crémadez, M. (1996), « Les clés de l'évolution du monde hospitalier », *Gestions Hospitalières*, n°266, pp. 285-306.

Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris, 1963.

Dohou R., Berland N., « Mesure de la performance globale des entreprises », HAL SHS, 2007.

Dreveton B., Lande E., Portal M., « Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué », *Revue Management et Avenir*, 2012/4, n° 54, p. 126-144.

Drucker-Godard C., Fouque T., Gollety M., Le Flanchec A., « Le métier et la carrière des enseignants-chercheurs : incidences sur la satisfaction au travail et l'implication », Congrès annuel de l'AGRH, Marrakech, 2012.

Drucker Peter, F. "*The practice of management*", Harper Collins Publisher, Inc.1954, 404 pages, pp. 121 - 136.

Duhamel F., "L'approche par les ressources et les compétences suffit-elle pour expliquer les choix de modes de gouvernance ?", XVII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS 2008.

Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises, *Les institutions d'enseignement supérieur de gestion et leur corps professoral*, Sous la coordination de J. Thevenot, Paris, 2012.

Freville Y., *Rapport d'information du Sénat n°54*, session ordinaire 2001-2002.

Goter F., « Pratiques des sanctions-récompenses dans le cadre du Management public et de la responsabilité sociale des organisations », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2006/28, Vol. XII, p. 105-128.

Grosjean, M. & Lacoste, M. (1999), *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*, Presses Universitaires de France.

Hofstede G. (1981), Management control of public and not-for-profit activities, *accounting, Organization and society*, Vol. 6, n°3, pp. 193-211.

Leroux L., Pupion P.C., « Bilan social et personnel à l'épreuve de la nouvelle gouvernance des universités », *Revue Management et Avenir*, 2012/5, n° 55, p. 252-271.

Limpens J. M., (2003), La gestion d'un hôpital sous l'angle de la « corporate governance », *Gestions Hospitalières cahier 181*, novembre 2003.

Marchesnay, *Management stratégique*, Eyrolles, 1993

Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D., Wissler M., *Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes*, Dunod 2012.

Mercier E., *Les pratiques de GRH dans les grands services publics : des spécificités liées au contexte économique, politique et social de la France*, Cahier de recherche Grefige, Nancy, 2000.

Mignot-Gérard S., Musselin C., *Les modes de gouvernement de 37 universités françaises*, Rapport d'enquête Cafie-Amue, Paris, 2000.

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, *Répertoire des métiers, éducation nationale, enseignement supérieur et recherche*, Paris, 2011.

Mintzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 570 p., traduit de l'américain,(première édition américaine : 1981).

Mintzberg H., *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Free Press, New York, 1989.

Moison J. C. L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A, la doc. Française, *Revue Française des affaires sociales* 2010/1 – n° 1-2, p.213-226. T2A tarification à l'acte

Musselin C., 2003, "Quelle place pour les universités françaises dans la conquête de leur autonomie : vers un nouveau modèle européen?", 147<sup>ème</sup> colloque du GISGUF du 2 au 6 juin 2003 à Paris.

Noël Martin X.(2008), « Où sont les clés du leadership stratégique en enseignement supérieur ? », papier de recherche, Université de Québec en Outaouais

Notat NN., "Une question centrale", *Acteurs de l'Économie*, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72.

Ouchi W.G. (1980), Markets bureaucracies and clans, *Administrative Science Quartely*, vol.25, PP; 129-141.

Peretti J.M., *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, 2011.

Pestieau Pierre, Gathon Henry-Jean. La performance des entreprises publiques. Une question de propriété ou de concurrence ? *Revue économique*. Volume 47, n°6, 1996. pp. 1225-1238.

Saint-Léger G., Beeler B., « Emergence d'une culture négociée dans le cadre des projets ERP », *Revue Management et Avenir*, 2012/3, n°53, p. 54-71.

Saulquin J., Schier G., « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/1 n°223, p. 57-65.

Savall H., Zardet V., *Le nouveau contrôle de gestion, La méthode des coûts et des performances cachées*, Editions Comptables Malesherbes, 1992.

Savall H., Zardet V., « Amélioration de la qualité du fonctionnement et des services aux usagers - bilan évalué dans deux universités », Colloque "qualité totale et Université", Université de Toulon, 1998.

Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachées, Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, Paris, 2004.

Soulé V., « Les IUT menacent de prendre leur autonomie », *Libération*, 11/02/2011.

Senez P., (1996), D'un contrôle de gestion budgétaire à un contrôle de gestion stratégique : l'exemple de La Poste, 1<sup>ère</sup> partie le système de gestion actuel, *revue Française de Comptabilité*, n°280, juillet août 1996, 2<sup>ème</sup> partie : le projet de refonte du système de gestion, *revue Française de Comptabilité*, n°281, septembre 1996.

Szostak-Tapon B., Bécuwe A., « L'évaluation des enseignants-chercheurs des universités françaises ou comment légitimer le transfert d'une pratique du privé vers le public », XXI<sup>ème</sup> congrès AGRH, Rennes-St Malo, 2010.

Tiberghien F. « Avant-propos Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire », dans *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, 2006, p. 5-7

Trannoy A., « Financement des universités, financement des études », *Revue d'Economie Politique*, n°116, novembre-décembre, 2006, p. 783-787.

Whitley R., *The Intellectual and Social Organization of the Sciences*, Oxford, Oxford University Press, 2<sup>ème</sup> édition, 2000.