



HAL
open science

LA PROFESSIONNALISATION DU CONTROLE DE GESTION EN QUESTION : CONFRONTATION DE LOGIQUES AU SEIN D'UNE UNIVERSITE FRANCAISE

Anne Riviere, Marie Boitier

► To cite this version:

Anne Riviere, Marie Boitier. LA PROFESSIONNALISATION DU CONTROLE DE GESTION EN QUESTION : CONFRONTATION DE LOGIQUES AU SEIN D'UNE UNIVERSITE FRANCAISE. Comptabilité sans Frontières..The French Connection, May 2013, Canada. pp.cd-rom. <hal-00996785>

HAL Id: hal-00996785

<https://hal.science/hal-00996785v1>

Submitted on 26 May 2014

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

LA PROFESSIONNALISATION DU CONTROLE DE GESTION EN QUESTION : CONFRONTATION DE LOGIQUES AU SEIN D'UNE UNIVERSITE FRANCAISE

Anne Rivière - Université de Toulouse, professeur à TBS (Toulouse Business School)- a.riviere@esc-toulouse.fr

Marie Boitier - Université de Toulouse, professeur à TBS (Toulouse Business School)- m.boitier@esc-toulouse.fr

Résumé :

L'objet de cette communication est d'analyser dans quelle mesure le processus émergent autour des technologies de contrôle de gestion dans les universités françaises montre le développement d'une logique gestionnaire sous-tendant une forme de professionnalisation du contrôle de gestion. Cette recherche s'appuie sur une étude de cas approfondie menée sur la période 2007-2012 au sein d'une université française, fondée notamment sur des entretiens semi-directifs réalisés avec différents acteurs de la professionnalisation en question. Le cadre théorique mobilisé permet d'aborder la professionnalisation du contrôle de gestion à la fois sous l'angle de la diffusion d'une nouvelle logique institutionnelle et sous l'angle de la sociologie des professions. Les résultats de l'étude montrent une diffusion partielle et non homogène de la logique gestionnaire, et la dynamique des interactions entre les groupes professionnels étudiés montre des signes de professionnalisation du contrôle de gestion.

Mots-clés : *universités, contrôle de gestion, logique institutionnelle, professionnalisation, nouveau management public*

Abstract :

The aim of this article is to analyze the extent to which the emerging process created by the introduction of New Public Management control devices and structures in French universities can be considered as a professionalization of management control. This research is based on a longitudinal qualitative case study in a French university between 2007 and 2012, in a period of intense institutional and organizational change. Empirical data show both a partial diffusion of the new managerial institutional logic and some signs of professionalization through the dynamics of interactions between professional groups within the university studied.

Key words: *universities, management control, institutional logics, professionalization, new public management*

Introduction

« Monsieur le Président, (...) dans le cadre de la Loi de 1984, (le Président d'université) fonctionnait avec une équipe de trois vice-présidents (CA, CS, CEVU) et avec les conseillers de l'université (...). Le rôle du Président était avant tout et principalement politique et stratégique plutôt que technique. Pour ce qui concerne la technique de gestion, les enseignants chercheurs qui étaient président ou vice-présidents n'ont reçu aucune formation ; ils se formaient en autodidactes tout au long de leur mandat et collaboraient, de fait étroitement, avec l'administration en place. » (Extrait de courrier, janvier 2009).

Ce courrier, adressé par un Président d'université française au Président de la Chambre Régionale des Comptes en réponse à un rapport dénonçant des insuffisances dans la gestion de l'université, est manifeste d'une prise de conscience et d'un changement dans le pilotage des universités. Ce changement s'amorçait de manière diffuse depuis quelques années, mais fait l'objet d'une nouvelle étape avec la mise en œuvre de la loi LRU (Liberté et Responsabilités des Universités) votée en 2007. L'autonomie et les compétences accordées aux universités en matière de gestion induisent le développement de nouvelles pratiques et logiques. Les systèmes de contrôle de gestion ont pris en particulier une place importante dans les universités, visant la gestion efficace et efficiente des ressources, dans le cadre de financements en partie conditionnels, liés à des critères de performance. Les réformes menées en France vont dans le même sens que celles mises en œuvre antérieurement dans nombre de pays de l'OCDE, qui ont conduit à transformer les universités en organisations gouvernées (Brunsson et Sahlin-Anderson, 2000 ; Musselin, 2006). Cela signifie que les gouvernements ont accordé aux universités de l'autonomie, mais en contrepartie attendent de celles-ci qu'elles rendent des comptes sur leurs résultats. Les enseignants-chercheurs, dirigeants de leurs établissements à différents niveaux ainsi que les responsables administratifs, sont par conséquent appelés à s'emparer de cette nouvelle logique. Ils doivent en particulier définir formellement leurs objectifs, à travers des projets d'établissement, et rendre des comptes dans le cadre de différentes évaluations faisant intervenir de multiples indicateurs de performance (Drevet et al. 2012 ; Boitier et Rivière, 2013). L'introduction de méthodes, techniques et outils de gestion, à l'image de ceux utilisés dans les entreprises, ont conduit certains chercheurs à parler de *managérialisation* ou de *corporatisation* des universités (Neumann & Guthrie, 2002 ; Parker, 2011). Au-delà de la diffusion de techniques, certains acteurs s'inquiètent de la logique gestionnaire qui s'imposerait aux universitaires et modifierait le sens de leur activité professionnelle.

L'ensemble de ces changements intervenus dans le champ de l'enseignement supérieur en France nous conduit à poser la question de la professionnalisation du contrôle de gestion au sein des universités. Cette question est complexe en raison notamment de la polysémie du

terme de « professionnalisation ». Celui-ci renvoie en effet d'une part à l'injonction émanant de l'Etat et de la société à un professionnalisme gestionnaire au niveau organisationnel et individuel (Boussard et al. 2010), qui entend développer à travers ses réformes la *culture du résultat*. Cette injonction s'inscrit plus largement dans le paradigme de l'autonomie et de la responsabilité porté par l'économie libérale. D'autre part, la « professionnalisation » fait référence au processus lui-même d'interactions sociales entre différents groupes professionnels et acteurs concernés par le changement institutionnel, processus qui conduit à de nouvelles professionalités : redéfinition des contenus de travail, des valeurs, identités et sources de reconnaissance des individus et des groupes.

Ces différentes définitions de la « professionnalisation » nous amènent donc à nous interroger à la fois sur la manière dont se diffuse la nouvelle logique gestionnaire, du point de vue des pratiques, des représentations et des valeurs qui entourent les technologies du contrôle de gestion, et sur l'évolution des identités professionnelles des acteurs concernés par les changements.

Ainsi de manière empirique se posent des questions telles que : qui fait du contrôle de gestion au sein de l'université (élus, enseignants-chercheurs et administratifs), autour de quels dispositifs de contrôle, avec quelles compétences respectives ? La logique gestionnaire est-elle compatible avec les valeurs et l'identité de la profession d'enseignant-chercheur ? Les administratifs sont-ils des porteurs, et des porteurs légitimes de la nouvelle logique gestionnaire ? Chacune de ces questions implique inévitablement des conflits de représentation entre différents groupes professionnels et plusieurs scénarios d'évolution sont possibles quant à la professionnalisation du contrôle de gestion dans les universités.

L'objet de cette communication est d'analyser **dans quelle mesure le changement autour des technologies de contrôle de gestion dans les universités françaises induit le développement d'une logique gestionnaire et une forme de professionnalisation du contrôle de gestion**. Cette recherche s'appuie sur une étude de cas approfondie menée sur la période 2007-2012, fondée notamment sur des entretiens semi-directifs réalisés avec différents acteurs de la professionnalisation en question. Dans une première partie, nous présentons le cadre théorique, qui nous permet d'aborder la professionnalisation du contrôle de gestion à la fois sous l'angle de la diffusion d'une nouvelle logique institutionnelle et sous l'angle de la sociologie des professions. Dans une deuxième partie, sont exposées notre méthode d'étude de cas et l'analyse du terrain. Nous concluons par une discussion des résultats mis en évidence.

1. Les champs théoriques mobilisés

Deux champs théoriques nous semblent pertinents pour comprendre le processus de professionnalisation du contrôle de gestion à l'œuvre au sein des universités françaises. Tout d'abord, la professionnalisation du contrôle de gestion est liée à un changement institutionnel majeur qui induit une confrontation de logiques, au sens wébérien du terme, dans le pilotage des établissements. Ensuite, la professionnalisation est analysée du point de vue de la

redéfinition des groupes professionnels, qu'induit l'introduction de nouvelles pratiques et logiques gestionnaires, en mobilisant des concepts inscrits dans la sociologie des professions.

1.1. Changements institutionnels et confrontation de différentes logiques

Les changements intervenus depuis 2007 dans le champ de l'enseignement supérieur français peuvent être analysés de manière très riche à travers la théorie sociologique néo-institutionnelle (TNI) parce qu'elle met en perspective des changements multi-niveaux (macro et micro) dans une perspective processuelle (Barley et Tolbert, 1997 ; Lounsbury, 2007). La TNI conduit à analyser le changement du point de vue des structures formelles, réglementaires et administratives, dessinant un nouveau contexte de pilotage, ainsi que de nouvelles zones de contrôle et d'autonomie. Mais au-delà de ces dimensions, elle nous permet d'approfondir l'étude des pressions normatives qui s'exercent sur l'université et sur ses acteurs, à travers la confrontation de différentes logiques présentes au sein du champ institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983).

Le concept de logiques institutionnelles, inscrit dans une sociologie néo-wébérienne, amène à considérer la société (et les organisations) comme un ensemble de sphères distinctes, ayant leurs propres valeurs immanentes, leurs normes et obligations, et induisant des schémas d'action différents (Friedland et Alford, 1991). Dans ce cadre, les changements institutionnels majeurs touchent à la fois les structures formelles, les pratiques, les significations et les valeurs, dans des relations d'interaction. L'analyse des logiques institutionnelles vise à préciser les liens existant entre le contexte institutionnel (l'ensemble des règles et normes, les systèmes de signification et l'équilibre des rapports de force) et les pratiques organisationnelles et individuelles effectives (Ezzamel *et al.* 2012). Le concept de logique institutionnelle est une façon de comprendre comment les acteurs sélectionnent certains référentiels qui donnent du sens à leur action et construisent des ordres institutionnels particuliers lorsqu'une nouvelle logique est introduite dans un champ. Les organisations et les acteurs s'accommodent ou ajustent leurs pratiques en même temps que les nouvelles technologies sont introduites. Cependant, des conflits de logiques sont susceptibles d'apparaître conduisant potentiellement à la coexistence de logiques rivales dans un même champ (Reay et Hinings, 2009 ; Lounsbury, 2007) et parfois à la persistance d'anciennes logiques (Oakes *et al.* 1998 ; Townley, 2002). Les conflits entre différentes logiques peuvent par conséquent être sources d'hétérogénéité dans la manière dont le changement se diffuse au sein des organisations (Scott *et al.* 2000 ; Powell, 2008).

La plupart des études empiriques portant sur la diffusion d'une nouvelle logique comptable au sens large dans une organisation s'intéresse à la manière dont un groupe professionnel réagit face à la nouvelle logique, importée ou promue par un autre groupe de l'organisation ou de l'environnement institutionnel (Townley, 2002 ; Reay et Hinings, 2009 ; Morales et Pezet, 2010). Dans le champ de l'enseignement supérieur, les changements de logiques, que nous observons en France entre 2007 et 2012, ont fait l'objet de recherches dans nombre de pays ayant vécu le *New Public Management* vingt ans auparavant (Townley, 1997 ; Czarniawska et Genell, 2002 ; Modell, 2003, 2005, 2006 ; Guthrie et Neuman, 2007 ; Moll et Hoque, 2011 ; Ezzamel *et al.* 2012).

La logique gestionnaire, portée par une idéologie – le puzzle doctrinal du Nouveau Management Public (Hood, 1991) –, l'évolution réglementaire, et les nouvelles pratiques comptables (Guthrie et Neumann, 2007; Parker, 2011 ; Boitier et Rivière, 2013), a vocation à orienter les pratiques effectives des organisations en matière de gestion et de prise de décision. Elle est cependant confrontée à d'autres logiques préexistantes, en particulier des logiques professionnelles académique ou administrative. Ainsi, une enquête récente menée au sein d'universités françaises (Chatelain-Ponroy et *al.* 2012) indique que « *chez les dirigeants universitaires français, les valeurs académiques traditionnelles prévalent sur les valeurs managériales* » (p.68). L'exploration de ces différentes logiques mérite d'être approfondie, dans leurs dimensions tant cognitive, normative que politique, à un niveau micro intra-organisationnel (Powell, 2008 ; Ezzamel et *al.* 2012) pour participer à la compréhension du processus de professionnalisation du contrôle de gestion au sein des universités françaises. Nous analyserons en particulier les interactions entre des groupes professionnels, inspirés par des logiques différentes, mais également concernés par les technologies comptables et la nouvelle logique gestionnaire.

1.2. Professions et professionnalisation au sein des universités

La question de la « professionnalisation » du contrôle de gestion concerne différents groupes professionnels au sein des universités et chacun de ces groupes est influencé différemment par la diffusion de la « techno-logique » gestionnaire. Nous commencerons par définir ce qui fait profession dans ces organisations, avant d'envisager plus spécifiquement les évolutions des professions notamment liées à la logique gestionnaire.

Les professions au sein des universités

La définition française du terme de « profession » est plus large que celle des fondateurs anglo-saxons de la sociologie des professions, qui limitent l'usage de ce terme à quelques groupes particuliers¹. Elle rattache ce terme à quatre types d'usages (Dubar et *al.* 2011). Tout d'abord, la profession consiste à déclarer hautement et publiquement ses opinions ou croyances et renvoie à l'idée de vocation (sens 1). Ensuite, la profession est « *l'occupation par laquelle on gagne sa vie* » (sens 2). La profession est encore une notion proche de celle de « groupe professionnel » (sens 3), comme « *ensemble des personnes exerçant un même métier et reconnues comme telles* ». Il s'agit avec ce troisième type d'usages de reconnaître le groupe, mais également une expertise et des valeurs propres à ce groupe. Enfin, un quatrième sens permet de compléter cette représentation : la profession peut être définie par la fonction occupée (notamment matérialisée par la position du professionnel dans un organigramme). Ainsi, cette grille d'analyse offre des points de vue complémentaires sur ce qui fait l'identité professionnelle (figure 1) et permet d'en appréhender la complexité. Pour illustrer cette complexité et montrer comment les quatre axes façonnent les professions, nous avons pris

¹ Les membres des *Professions* sont pourvus de droits spécifiques tels que celui de se constituer en associations reconnues par l'Etat, organisant ou contrôlant la formation et ayant le pouvoir de refuser l'accès à la profession. Ces membres ont de grandes responsabilités individuelles (comme celles des médecins ou des avocats...) et ont des motivations altruistes (Flexner, 1915 ; Carr-Saunders et Wilson, 1933).

l'exemple de deux types de professionnels reconnus à l'université : l'enseignant-chercheur et l'administratif.

<table border="1"> <thead> <tr> <th>DECLARATION</th> <th>FONCTION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vocation professionnelle (sens 1) <i>Enseignant-chercheur</i></td> <td>Position professionnelle (sens 4) <i>Responsable M2, doyen de faculté</i></td> </tr> </tbody> </table>	DECLARATION	FONCTION	Vocation professionnelle (sens 1) <i>Enseignant-chercheur</i>	Position professionnelle (sens 4) <i>Responsable M2, doyen de faculté</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DECLARATION</th> <th>FONCTION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vocation professionnelle (sens 1) <i>Administratif</i></td> <td>Position professionnelle (sens -4) <i>Responsable pilotage</i></td> </tr> </tbody> </table>	DECLARATION	FONCTION	Vocation professionnelle (sens 1) <i>Administratif</i>	Position professionnelle (sens -4) <i>Responsable pilotage</i>
DECLARATION	FONCTION								
Vocation professionnelle (sens 1) <i>Enseignant-chercheur</i>	Position professionnelle (sens 4) <i>Responsable M2, doyen de faculté</i>								
DECLARATION	FONCTION								
Vocation professionnelle (sens 1) <i>Administratif</i>	Position professionnelle (sens -4) <i>Responsable pilotage</i>								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>METIER</th> <th>EMPLOI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Spécialisation professionnelle (sens 3) <i>Mathématicien</i></td> <td>Classification professionnelle (sens 2) <i>Professeur</i></td> </tr> </tbody> </table>	METIER	EMPLOI	Spécialisation professionnelle (sens 3) <i>Mathématicien</i>	Classification professionnelle (sens 2) <i>Professeur</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>METIER</th> <th>EMPLOI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Spécialisation professionnelle (sens 3) <i>Contrôleur de gestion</i></td> <td>Classification professionnelle (sens 2) <i>Fonctionnaire cat.A</i></td> </tr> </tbody> </table>	METIER	EMPLOI	Spécialisation professionnelle (sens 3) <i>Contrôleur de gestion</i>	Classification professionnelle (sens 2) <i>Fonctionnaire cat.A</i>
METIER	EMPLOI								
Spécialisation professionnelle (sens 3) <i>Mathématicien</i>	Classification professionnelle (sens 2) <i>Professeur</i>								
METIER	EMPLOI								
Spécialisation professionnelle (sens 3) <i>Contrôleur de gestion</i>	Classification professionnelle (sens 2) <i>Fonctionnaire cat.A</i>								
<i>Exemple d'un enseignant chercheur</i>	<i>Exemple d'un administratif</i>								

Figure 1: La « Profession » sous quatre points de vue (d'après Dubar et al. 2011) : deux exemples

Tout d'abord, l'exemple de l'*enseignant-chercheur*, qui annonce sous ce nom sa vocation à l'enseignement et à la recherche (sens 1), nous permet d'identifier un groupe professionnel dont on perçoit d'ores et déjà une possible segmentation entre ceux qui mettraient en avant la dimension recherche ou enseignement de leur activité ou ceux qui insisteraient sur la complémentarité des deux dimensions de leur vocation. Ensuite, l'*administratif* (sens 1) appartient à un groupe professionnel très hétérogène, puisque sont qualifiés d'administratifs aussi bien des secrétaires de scolarité, des informaticiens que des gestionnaires. Le groupe des administratifs correspond cependant à une certaine identité professionnelle au sein de l'université, en raison du clivage existant entre académiques et non académiques. A cet égard, le fait de qualifier d'*universitaires* (Musselin, 2008), uniquement les enseignants (chercheurs ou non chercheurs d'ailleurs) est significatif du cloisonnement entre les deux professions.

L'axe classification professionnelle (sens 2) permet une analyse des professions du point de vue du rôle que jouent sur les identités professionnelles le statut et les relations hiérarchiques éventuelles (ATER, Maître de conférence, Professeur pour les enseignants chercheurs ; Fonctionnaire catégorie A, B ou C, ou encore contractuel pour les administratifs).

La représentation de chacune de ces professions peut ensuite être segmentée selon le métier (sens 3). Il s'agit en l'occurrence de la discipline de rattachement pour l'enseignant-chercheur et du métier exercé par l'administratif (assistant pédagogique, gestionnaire, informaticien, personnel de bibliothèque...). Ainsi, il est possible de considérer que l'enseignant-chercheur électronique ne pratique pas le même métier que le sociologue. Cependant, parmi les sociologues eux-mêmes les positionnements épistémologiques et méthodologiques peuvent également conduire à des pratiques professionnelles très différenciées. Des administratifs-gestionnaires peuvent quant à eux avoir des représentations de leur métier très différentes selon leurs formations, leurs compétences, leurs carrières.

Enfin, le critère fonctionnel vient compléter cette représentation de ce qui fait et pourrait faire profession au sein des universités. Les responsabilités de diplômés, de doyen de faculté, d'élus

au conseil d'administration ou autre conseil, de membre de l'équipe présidentielle, ou de directeur de laboratoire sont susceptibles de structurer le groupe professionnel des enseignants-chercheurs.

La représentation des professions à travers ces quatre axes d'analyse, nous permet de mettre en évidence l'importance du concept de *segments professionnels* issu de la sociologie interactionniste. Dans ce cadre, une profession n'est pas seulement un groupe dont les membres « *revendiquent le droit exclusif de pratiquer, dans le cadre d'un métier, l'art dont ils font profession de connaître, et de prodiguer le type de conseil qui a sa source dans leur savoir spécialisé* » (Hughes, 1951-1996, p.108). C'est également « *un conglomerat de segments en compétition et en restructuration continue* » (Bucher et Strauss, 1961, trad. 1992). Ainsi, prenant le cas des médecins, les différences de rattachement institutionnel (hôpitaux, facultés, cabinets médicaux), de métiers (généralistes, spécialistes, chercheurs), d'approches (thérapeutiques, préventions, recherche), de protocoles de soin créent des segments au sein de la profession. Dans ce cadre, chaque segment a sa propre définition de ce qui fait le cœur de sa vie professionnelle et les différences de définition sont fortement structurantes des identités professionnelles.

L'université peut par conséquent être analysée comme un lieu où se construit un *ordre négocié* (Strauss et al. 1963-1992) entre des segments professionnels en interaction, confluence de destins individuels et collectifs, de carrières professionnelles, un espace relationnel, producteur de règles formelles et informelles.

Le contexte institutionnel et organisationnel tendant à diffuser une nouvelle logique gestionnaire porte en germes une restructuration des professions au sein des universités et l'agencement d'un nouvel ordre négocié entre segments professionnels selon les choix opérés vis-à-vis de la nouvelle logique.

Professionnalisation du contrôle de gestion au sein des universités

Nous avons identifié dès l'introduction de cette communication la polysémie du terme de « profession », mais il nous semble utile d'y revenir de manière un peu plus approfondie à ce stade, pour bien en comprendre les enjeux, qui sont de natures très différentes. En effet, la professionnalisation du contrôle de gestion dans les universités peut être considérée tout d'abord, dans le sens du paradigme fonctionnaliste, comme une qualification collective. Dans ce cadre, les universités françaises se sont professionnalisées en matière de contrôle de gestion (CG), parce qu'elles ont acquis les RCE (Responsabilités et Compétences Élargies²) et à ce titre sont *reconnues* comme ayant une *compétence* et une *expertise* en matière de CG. Mais cette « professionnalisation collective » réclame le développement d'une « professionnalisation individuelle », c'est-à-dire le développement de compétences individuelles associées à une efficacité accrue (Wittorski, 2009). Or ce qui correspond à une

² L'adoption des responsabilités et compétences élargies (RCE) implique pour les « universités autonomes » qu'elles se voient transférer le pilotage de leur budget global (y compris la masse salariale des agents de l'Etat). Cela implique une délégation de responsabilité plus importante concernant la mise en œuvre de la procédure budgétaire et le contrôle de gestion au sein de l'université.

politique décidée « en haut » (la professionnalisation collective des universités), ne correspond pas nécessairement ni à une aspiration, ni à une capacité spontanée « en bas » (la professionnalisation individuelle) (Dubar et al. 2011). Inversement, le développement de compétences individuelles ne garantit pas une professionnalisation collective. C'est pourquoi ces deux définitions doivent être replacées dans une perspective plus large, celle de la professionnalisation comme catégorie savante selon Dubar et al. (2011). La « professionnalisation » serait ainsi un « *processus dialectique* » impliquant d'une part les travailleurs concernés, soucieux de faire reconnaître leur professionnalité, et d'autre part un ensemble d'autres acteurs (employeur, usagers et autres groupes professionnels...), qui expriment ou imposent d'autres exigences de professionnalisme, c'est-à-dire de conception de ce que le travail doit être (Demazière, 2009). C'est donc cette perspective de la professionnalisation, comme processus d'interaction entre différents groupes d'acteurs autour de la diffusion d'une nouvelle logique associée à des technologies comptables qui sera adoptée dans notre étude.

L'évolution de l'environnement institutionnel et organisationnel a fait émerger au cours des années 2000 de nouvelles pratiques professionnelles tant pour les enseignants-chercheurs en général (Faure et Soulié, 2005 ; Musselin, 2008), que pour les élus en charge du pilotage (Mignot-Gérard, 2006) et les administratifs (Chatelain-Ponroy et al. 2012).

Concernant l'activité des enseignants-chercheurs, celle-ci recouvre maintenant un grand nombre de tâches, auparavant considérées comme marginales (à la fois en termes de temps alloué et d'importance vis-vis de la mission d'un enseignant-chercheur) et dont le poids a été croissant. Pour l'enseignement, cela concerne le développement des activités de relations avec les entreprises, la négociation de stages, le suivi personnalisé aux étudiants, la conception et la gestion de cursus (en présentiel ou à distance), le recrutement et suivi d'intervenants extérieurs, de personnels temporaires, etc. La dimension gestionnaire de l'activité est devenue plus importante dans la mesure où il s'agit maintenant d'optimiser les maquettes de formation en tenant compte de ressources (humaines et financières) limitées. Cela implique des choix que l'on peut qualifier de gestionnaires autant qu'académiques, visant l'efficacité en plus de l'efficacé. Pour la recherche, un temps important est désormais alloué aux réponses aux appels d'offre, à la négociation de contrats, ou au dépôt de brevets. Le chercheur est donc supposé s'impliquer dans la collecte des ressources nécessaires à son activité et se transformer en « *chercheur entrepreneur* » performant au sein d'une économie de la connaissance compétitive (Bruno, 2011). A ces activités étendues d'enseignements et de recherche, il faut ajouter les responsabilités dans la prise de décision des enseignants impliqués dans la gestion de leurs établissements (Musselin, 2008, p.42).

En France, Mignot-Gérard (2006) montre que les présidents d'université développent à la fin des années 1990 des discours volontaristes sur le changement (et l'appropriation de la nouvelle logique gestionnaire), mais continuent à conduire leurs institutions dans le cadre collégial propre à la bureaucratie professionnelle. Même au gré des évolutions managériales dans la gouvernance des universités, l'attribution de prérogatives plus importantes aux responsables universitaires (président ou doyens) ne les a pas transformés en supérieur hiérarchique organisant le travail. Cependant, Musselin (2008) analyse récemment l'impact

possible de la *managérialisation* des universités, et considère que le fait de déléguer la gestion des postes et des personnels aux universités transforme la relation qui liait les universitaires à leur institution pour les rapprocher d'une relation d'employés à employeur (p.52), établissant un lien plus salarial qu'identitaire, renforcé par les systèmes d'évaluation et de financement à la performance. Par conséquent, les changements institutionnels intervenus sur la période 2007-2012 sont de nature à avoir modifié le comportement des dirigeants d'université, les transformant potentiellement en gestionnaires avertis, comptables de la performance de leurs établissements.

A cet égard, dans de nombreux pays, on a assisté à une professionnalisation des présidents d'université et des doyens de faculté, qui s'engagent dans des carrières d'administrateurs d'université, quittant temporairement ou définitivement la carrière purement académique (Broadbent, 2011). Dans le contexte américain par exemple, où la logique gestionnaire est plus ancrée, le développement de ces professions et des outils de contrôle de gestion et d'audit dans les universités aboutit selon Tuchman (2009) à une forme de déprofessionnalisation de l'ensemble des enseignants-chercheurs, privés d'une partie de leur autonomie, et transformés en « professionnels managés » (Rhoades, 1998). De manière plus générale, de nouveaux professionnels de l'enseignement supérieur apparaissent, que certains qualifient de « professionnels de troisième espace³ » (Whitchurch, 2008 ; Schneijderberg et Merkator, 2013). Leur identité n'est ni strictement académique, ni strictement administrative, mais ils jouent un rôle croissant dans les institutions d'enseignement supérieur. Ce groupe de professionnels, non homogène, est caractérisé cependant par son expertise dans le champ de l'enseignement supérieur et dans les principales fonctions des universités. Il est composé à la fois d'anciens académiques, qui évoluent vers des fonctions plus administratives et de gestionnaires qui ont une expérience significative dans l'enseignement supérieur. Leurs fonctions sont de natures diverses, telles que directeur de cabinet du doyen, coordinateur de projets de recherche, responsable des accréditations ou des partenariats internationaux. Cette identification d'une nouvelle catégorie de professionnels, principalement dans les institutions américaines, anglaises, australiennes et scandinaves (Schneijderberg et Merkator, 2013), nous conduit à imaginer la possible émergence de tels professionnels dans les universités françaises suite aux changements institutionnels vécus avec un certain décalage temporel.

Pour étudier le processus protéiforme de professionnalisation et la diffusion potentielle d'une nouvelle logique gestionnaire dans le champ universitaire français, nous avons mené une étude de cas approfondie au sein d'une université.

³ Whitchurch qualifie de troisième espace (*Third space*), l'espace qui se situe entre la sphère professionnelle académique et la sphère administrative, dans lequel se développe un groupe professionnel émergent.

2. La professionnalisation du contrôle de gestion en question

Dans une première partie, nous présenterons l'étude de cas réalisée dans l'université U ainsi que la méthodologie. Dans un second temps, nous montrerons la diffusion partielle et incomplète de la logique gestionnaire au sein de l'université U. Enfin, nous poserons la question de la professionnalisation du contrôle de gestion au sein de cette université.

2.1 Description du cas de l'université U et collecte de données

L'université U est une université française pluridisciplinaire de taille assez importante, avec environ 28 000 étudiants, 1 500 enseignants chercheurs et 1 800 personnels administratifs. Elle possède plusieurs sites disséminés dans sa région, avec une tradition assez fortement ancrée de décentralisation des décisions dans ses différentes composantes (santé, sciences, Institut Universitaire de Technologie ...). Notre étude de cas s'est déroulée sur la période 2007-2012, riche en changements à tous niveaux, dans une approche longitudinale destinée à étudier de façon fine les processus à l'œuvre. Les changements observés sont liés à la fois à des modifications du champ institutionnel de l'enseignement supérieur et de la recherche en France au cours de la période, induisant de nouvelles logiques, mais aussi au renouvellement des équipes de direction de l'université.

Au niveau national, le processus de changement de l'enseignement supérieur et de la recherche est basé sur trois piliers (Boitier et Rivière, 2013) : la structure budgétaire de la LOLF⁴ qui associe chaque mission de l'Etat à des objectifs et des indicateurs, combinée au développement de financements partiellement liés à la performance des universités ; le nouveau rôle assigné aux agences indépendantes d'évaluations (Aeres et ANR); la loi LRU de 2007. Le passage des universités aux responsabilités et compétences élargies (RCE) induit par la LRU vise à leur donner plus d'autonomie et de responsabilité en matière de stratégie, de gestion budgétaire et de management des ressources humaines. Les conditions d'allocation des ressources par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR) aux établissements et les critères d'évaluation de leur performance définissent conjointement les missions considérées comme prioritaires pour les universités, ainsi que les objectifs et moyens donnés pour la réalisation de leur activité. Leur action est donc encadrée, orientée vers un modèle d'université défini au sommet de l'Etat. Elles sont en outre rendues responsables de leur performance et *auditables* (Power, 1997) par différents dispositifs formels de mesure de la performance, développés parallèlement au système de contrôle budgétaire.

Dans le même temps, le champ institutionnel a été également transformé par l'émergence et la montée en puissance des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) dont le rôle potentiel de reconfiguration et de mutualisation de moyens par grands sites régionaux a été

⁴ LOLF : Loi Organique relative aux Lois de finance, en application depuis 2006.

renforcé par le lancement des *initiatives d'excellence* (Idex) en 2009. Ces Idex sont destinées à apporter un nouveau financement à quelques *Centres d'excellence* sélectionnés par un comité indépendant. Le montant important annoncé pour l'Idex (7.7 milliards d'euros) et la baisse des dotations récurrentes ont renforcé la mise en compétition des grands sites universitaires français et ont obligé les universités nouvellement autonomes à contribuer à des structures de gouvernance de PRES en pleine transformation. Cependant, les élections présidentielle et législative de mai-juin 2012 ont engendré un changement politique. Le lancement d'Assises sur l'enseignement supérieur et la recherche est destiné à ouvrir le débat et fournir des propositions d'ici fin 2012, susceptibles de faire à nouveau évoluer le contexte institutionnel en 2013.

Au niveau local, les changements se sont traduits pour l'université U par l'adoption des RCE en 2010, lors de la seconde vague, ce qui correspondait à la moitié du mandat de l'équipe présidentielle en place (2008-2012). D'autre part, étant la principale université scientifique du pôle régional, l'équipe dirigeante de U a activement contribué à la configuration de la gouvernance du PRES, ainsi qu'au dossier de demande d'Idex déposé en 2011. Cette proposition d'Idex était fortement axée sur l'*excellence* scientifique alors mise en avant par le ministère de l'ESR et sur une gouvernance centralisatrice. Cependant, les élections universitaires du printemps 2012 ont conduit une nouvelle équipe à la tête de l'université U. Cette équipe a été élue sur une profession de foi dénonçant « l'opacité » des circuits de décision de l'équipe précédente. Elle remettait également fortement en cause tant la logique du dossier de l'Idex - sa gouvernance « *dirigiste et hypercentralisée* »⁵, sa création d'un « *périmètre d'exclusion* » sous couvert d'excellence - que la logique gestionnaire de la politique gouvernementale (accaparant notamment les chercheurs sur la réponse à des appels d'offres pour des financements incertains, au détriment de leur activité de recherche).

Les changements mis en œuvre au sein de l'établissement U entre 2007 et 2012 correspondent à la fois à la déclinaison des changements institutionnels généraux, et impliquent un changement de logiques et de pratiques professionnelles liées à la manière dont l'équipe présidentielle de U envisageait le pilotage.

Pour analyser ces changements processuels multiniveaux, nous avons réalisé une étude de cas longitudinale (2007-2012). Dans cette étude, nous nous sommes appuyés à la fois sur des documents émanant de l'université (communiqués de presse, organigrammes, comptes rendus et rapports), et sur des entretiens menés avec des acteurs de l'université U. Ces acteurs appartiennent à différents groupes professionnels : des enseignants-chercheurs membres de l'équipe de direction les plus directement en lien avec les problématiques de pilotage (vice-président finance, vice-président pilotage et SI, vice-président du CA, de l'équipe présidentielle n°1), des administratifs des services centraux en prise avec le contrôle de gestion et le pilotage (directeur général des services, directeur du pilotage et des finances, responsable du pilotage), des enseignants-chercheurs de l'une des grandes composantes avec différents niveaux de responsabilité (directeur d'UFR, professeur responsable de diplôme, élu au conseil d'une faculté). Dans les données empiriques présentées par la suite, chacun de ces

⁵ Extraits de la profession de foi de l'équipe présidentielle numéro 2 de U, mars 2012.

grands groupes professionnels sera présenté respectivement sous les noms de : « politiques » pour les académiques élus, « administratifs » pour les membres des services centraux et « académiques » pour les enseignants-chercheurs.

Les premiers entretiens que nous avons menés avec ces acteurs portaient à la fois sur des éléments de biographie de nos interlocuteurs et sur les thématiques des évolutions de leur université depuis l'introduction des RCE (cf. annexe 1).

En tant qu'enseignants-chercheurs extérieurs à l'institution observée, notre positionnement face à nos interlocuteurs était à la fois distancié – vis-à-vis des problématiques opérationnelles et des jeux politiques - et proche en raison de notre appartenance professionnelle à la communauté des enseignants-chercheurs pour les académiques et de notre rattachement disciplinaire au contrôle de gestion (ce rattachement jouant un rôle contrasté selon que nos interlocuteurs étaient plutôt hostiles ou pas à la logique gestionnaire). Nous avons donc systématiquement explicité lors des premiers entretiens notre vision très large du contrôle de gestion, mais également notre intérêt pour les trajectoires de chacun.

Par ces entretiens de recherche intégrant des éléments biographiques des acteurs, il s'agit de resituer une activité professionnelle dans une dynamique temporelle, dans une vie de travail qui inclut l'entrée dans l'emploi, le déroulement de l'activité, les bifurcations éventuelles (« turning points », Hughes, 1951-1996), donc de mettre en évidence les processus biographiques qui vont influencer l'évolution d'une profession. Le choix de différentes catégories d'acteurs au sein de la même organisation permet de mettre en évidence à la fois les mécanismes d'interaction entre les différents groupes professionnels et la dynamique de chaque groupe dépendant des trajectoires biographiques de ses membres, elles-mêmes influencées par les interactions existant entre eux et leur environnement (Dubar et *al.* 2011, p.101).

Pour une partie des acteurs clés choisis, nous avons ensuite mené des entretiens réguliers et approfondis tous les six mois de façon assez ouverte, des entretiens ethnographiques (Beaud, 1996) pour discuter des évolutions de l'organisation, de leur activité et de leur perception de ces changements. Nous avons ainsi travaillé sur les représentations liées à la professionnalisation de contrôle de gestion, dans sa dimension organisationnelle, technique et humaine. Le choix de ces neuf acteurs a été fait en fonction de leur proximité directe avec le contrôle de gestion pour les politiques et les administratifs, et de leurs responsabilités représentatives d'activités de coordination et de gestion courantes au sein des universités (responsabilité de diplôme, direction d'UFR, élu au Conseil d'administration).

L'ensemble des 17 entretiens retenus, d'une durée de 1 à 3 heures chacun, a été retranscrit et analysé de façon thématique, pour mettre en évidence à la fois les éléments de parcours biographique et de modifications de l'activité professionnelles des acteurs, et les éléments relevant des logiques institutionnelles mobilisées. Enfin, pour compléter notre étude de cas, nous avons observé au cours de la période d'analyse des réunions ouvertes (type assemblée générale), et mené des discussions informelles avec des acteurs travaillant dans l'université U. Cette démarche de recherche empirique située est de nature à éclairer les articulations complexes entre évolutions des activités de travail, représentations liées au contrôle de

gestion, dynamique de l'organisation et trajectoires individuelles qui ne sauraient se réduire à un schéma normatif de professionnalisation (Dubar et al., 2011, p.321).

Ce dispositif de recherche nous a tout d'abord permis de mettre en évidence une diffusion partielle de la nouvelle logique gestionnaire au sein de U, puis d'interroger la professionnalisation en cours du contrôle de gestion dans cette université.

2.2 Un changement institutionnel et des contradictions de logiques

Les changements institutionnels liés au développement d'un nouveau management public dans le champ de l'ESR en France induisent le développement d'une nouvelle logique gestionnaire. Celle-ci se traduit à la fois par le développement de dispositifs d'évaluation (des indicateurs chiffrés destinés à rendre des comptes aux agences d'évaluation et au Ministère de l'ESR), par une progression de la contractualisation (le fameux triangle du contrôle) et par une modification des mécanismes de gouvernance des universités. Des dispositifs de contrôle formels se mettent donc en place dans le champ des universités et notamment dans la relation entre l'Etat (et les agences) et l'université. Au sein de l'université U, la diffusion des dispositifs de contrôle de gestion formels (dans ses relations avec les partenaires externes et dans le pilotage en interne) pose la question de l'appropriation de la nouvelle logique gestionnaire sous-tendue par les dispositifs formels. Selon la position des acteurs interrogés, l'appropriation de la logique gestionnaire ou les conflits de valeurs potentiels se traduisent de façon très différenciée, parfois au sein d'un même groupe professionnel.

Les « administratifs » interrogés, dont le rôle est directement d'aider au pilotage de l'université et de mettre en œuvre les prévisions et le contrôle budgétaire, reconnaissent que l'appropriation des outils et de la démarche du contrôle « objectifs- moyens –résultats » mise en avant par le ministère n'est pas évidente pour les « politiques » :

« C'est le passage aux compétences élargies qui fait le... qui commence à faire le déclic, et qu'on bascule vers autre chose, sinon il n'y avait pas du tout, et même encore maintenant, c'est encore difficile pour eux de s'approprier les outils. » administratif 2

La logique de contractualisation, qui sous-tend les contrats quinquennaux, ne prend du sens que si elle est rattachée à une équipe politique, qui ne se sent pas liée par le contrat signé par l'équipe précédente :

*« Ils ont mobilisé leurs forces dans ce domaine pour l'engagement de leur équipe, donc pour le prochain contrat et on commence seulement, donc 2 ans et demi après, à avoir une prise de conscience du fait que le bilan du contrat en cours et donc tout ce qui se fait **aujourd'hui** à l'université c'est important »* administratif 3

Dans les décisions qui sont prises, y compris lorsqu'il s'agit de déterminer des économies potentielles suite à une enveloppe budgétaire inférieure aux prévisions, la prééminence de la recherche se manifeste, activité que les politiques conservent pendant leur mandat alors qu'ils abandonnent l'enseignement :

« J'essaie de continuer ma recherche, j'en fais moins qu'avant mais je considère que ça c'est ce qui fait qu'on est universitaire ou pas, on fait de la recherche ou on n'en fait pas, à mon avis. » politique 3

Chez les académiques, la logique de développement d'objectifs et d'indicateurs pour piloter les activités de l'université provoque des réactions contrastées. Certains mettent en avant une opposition de fond à la logique de la LRU et une vision critique de la notion d'autonomie des universités et des indicateurs rendus obligatoires dans le cadre du nouveau management public :

« L'autonomie, c'est le contraire de l'indépendance, parce que la nécessité de se débrouiller le plus possible par soi-même oriente forcément les choix, c'est contraire à l'indépendance parce qu'on a ce que vous connaissez bien : des indicateurs d'excellence, de performance à rendre, tout ça, et plus ce truc est coercitif et moins il a de pertinence évidemment, parce qu'on cherche à faire rentrer dans des cases. » académique 3

Pour d'autres, les sentiments sont plus mélangés. Si la démarche prévisionnelle a des aspects intellectuellement séduisants, le caractère potentiellement fictif de certains indicateurs demandés pour les dossiers d'évaluations ou les contrats est mis en évidence :

« J'ai l'impression que c'est, à la fois quelque chose de séduisant parce que ça donne l'impression qu'on peut mieux savoir où on va, qu'on peut mieux se définir des objectifs. Et en même temps, que c'était un peu une fiction parce qu'on nous demande des indicateurs qu'on n'a pas réellement ou qu'on n'a et qui sont pas très fiables » académique 1

D'autres, plus ouvertement convaincus par la logique gestionnaire et la notion d'efficience, pointent néanmoins des incohérences dans la mise en œuvre au sein de U des objectifs considérés comme stratégiques :

« L'université est en train d'afficher des objectifs qui sont excellents, mais au niveau de la méthodologie il n'y a ni culture ni les moyens, parce que ça ne suffit pas d'avoir..., il y a des moyens, mais pour moi qui ne sont pas suffisants pour être efficaces... il y a des projets de mise en œuvre qui sont contradictoires, qui s'accidentent tout le temps et on avance très peu ». académique 2

Entre 2009 et 2011, l'équipe présidentielle développe une démarche de pilotage s'appuyant sur un tableau de bord de l'université, puis produit un projet d'établissement conçu comme un regroupement de projets stratégiques à moyen terme proposés par les composantes. Pour ce faire, U fait appel à un cabinet de conseil appelé en soutien méthodologique sur les outils et pour l'animation de cette démarche projets, ce qui ne fait pas l'unanimité en son sein. Le président justifie cette aide lors d'une assemblée générale en soulignant que ce type de soutien se pratique couramment dans les ministères et les grandes structures, et que pour réunir les « idées magnifiques » et travailler de manière efficace « nous avons besoin d'être aidés » (AG avril 2011). L'un des politiques souligne en outre la difficulté de communiquer avec ses pairs et de transmettre cette logique gestionnaire :

« Le terme de pilotage, ou de contrôle de gestion... n'est pas compris. Moi, quand j'en parle à mes collègues, je vois que ma pédagogie n'est pas à la hauteur de leur compréhension, donc je suis mauvais pédagogue, donc ça veut dire que, comme je suis enseignant quand même, ça veut dire que je n'ai pas encore embrassé avec assez de hauteur le sujet » politique 1

Si l'on peut parler pour une partie des politiques de l'équipe dirigeante 1 d'appropriation de la logique gestionnaire, et notamment de la notion d'efficience, cela ne se fait pas au détriment d'un attachement fort à la recherche. De manière unanime, la logique gestionnaire est contestée concernant le financement conditionnel croissant de la recherche (à travers les appels d'offre type ANR mais également à long terme pour les Labex...), alors que par

ailleurs l'évaluation et la notation des laboratoires par l'Aeres sont relativement bien acceptées. Le volet enseignement fait la plupart du temps l'objet d'un moindre développement dans les entretiens réalisés avec des politiques, alors que les académiques interrogés sur leur définition de la performance d'une université parlent de « *faire de la bonne recherche* » et également de « *bien former suffisamment d'étudiants* » (académique 1).

Enfin, si les modalités de mise en œuvre des outils de contrôle de gestion et certains organes de gouvernance sont critiqués par l'intersyndicale qui porte au pouvoir la nouvelle équipe présidentielle en 2012, celle-ci ne remet pas en cause dans sa profession de foi la logique contractuelle des COM (Contrats d'Objectifs et de Moyens) et son inclusion dans une démarche stratégique :

« Les composantes, pôles et axes se verront confier de vraies marges de manœuvre pour mettre en place la stratégie de notre université. Parce qu'ils sont plus près des acteurs, ils peuvent être plus réactifs, si on leur en donne les moyens. Ce lien sera explicité dans l'élaboration de véritables Contrats d'Objectifs et de Moyens pluriannuels. » Profession de foi équipe 2 – mars 2012

La logique gestionnaire portée par les changements opérés dans le champ de l'ESR en France entre 2007 et 2012 est donc en cours de diffusion. Cela est manifeste dans la manière dont les questions de contrôle de gestion sont exprimées : il y a discussion sur le niveau des moyens accordés, sur les modes de gouvernance, mais rarement le rejet d'un principe de gestion efficace et efficiente des ressources orientée vers des objectifs définis ; l'évaluation elle-même fait également partie des principes considérés comme acquis. La diffusion de la logique gestionnaire est cependant différenciée selon les groupes professionnels et également variable au sein de ces groupes. C'est pourquoi, il semble pertinent d'analyser les trajectoires des acteurs observés dans les différents groupes professionnels et leurs interactions. Cela devrait nous permettre d'éclaircir encore le processus de professionnalisation du contrôle de gestion à l'œuvre au sein de U et la diffusion potentielle de la logique gestionnaire.

2.3 Biographies professionnelles et Professionnalisation

Les trois groupes professionnels de notre étude ne sont pas confrontés de la même manière à la professionnalisation du contrôle de gestion, et au sein de chaque groupe, la trajectoire de chacun est également différente. Or les interactions au sein d'un groupe et entre les groupes vont permettre de mieux éclairer la dynamique de professionnalisation du contrôle de gestion au sein de U. Nous allons donc présenter les trajectoires des acteurs de nos trois groupes (tableaux 2, 3 et 4).

Tableau 1: éléments biographiques - administratifs

Administratif 1	Administratif 2	Administratif 3
Maitrise de philosophie Concours administratifs dont Casu	DEA de droit Concours administratifs dont Casu (Conseiller d'Administration Scolaire et Universitaire)	Ecole de commerce + DESS (Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées)
Parcours de gestionnaire et de	Parcours de gestionnaire et de comptable	15 ans d'expérience dans une entreprise publique

comptable, puis 10 ans d'expérience en formation continue pour adultes : construction de parcours de formation pour des PME-PMI	Puis formation à l'ESEN (Ecole Supérieure de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche)	devenue privée, avant de rejoindre U grâce à un programme de mobilité de la fonction publique
Recruté par l'université U en 2003	Recruté par l'université U en 2006	Recruté par l'université U en 2006
« Je me suis beaucoup intéressé à l'organisation des entreprises, du réseau des PME PMI, et au bout d'un certain temps je suis revenu dans mon métier de base »	« J'ai fait une année de formation à l'Esen, où on a complété un peu notre cursus notamment, mais très sommairement avec quelques apports en contrôle de gestion, mais c'était très sommaire. Donc dans ma carrière j'ai été dans plusieurs institutions, toujours Education nationale »	« Je suis arrivé à l'université avec un sentiment un peu étrange de revenir au début de ma carrière par rapport à ces fameuses contraintes qui se mettaient en place, et donc au cheminement qui conduit à se structurer pour fixer des objectifs, pour suivre l'atteinte des objectifs et certainement un jour - on est en train de prendre ce virage - pour mettre en œuvre des ressources optimisées pour atteindre ces objectifs, donc pour rentrer dans une approche de performance »

Les administratifs choisis sont chronologiquement les acteurs les plus récents au sein de U. Celui d'entre eux qui a effectué une partie de sa carrière dans une grande ex-entreprise publique est le plus expérimenté en matière de contrôle de gestion et de pilotage. Pour les autres, si la direction « finances et contrôle de gestion » est créée lors d'une réorganisation des services centraux en 2006,

« On a quand même eu clairement le sentiment que personne ne savait ce que c'était le contrôle de gestion » administratif 2

La création de cette direction, ainsi que le recrutement d'une troisième personne dans la cellule pilotage en 2007, puis d'une quatrième chargée de la qualité (précédemment consultante en mission sur un projet de l'université) sont le signe d'une professionnalisation en termes de compétences individuelles de la fonction contrôle de gestion au sein des services centraux de U.

Pour les académiques, qui ne sont pas nécessairement en interaction directe avec les administratifs centraux, leur professionnalisation en matière de contrôle de gestion s'accroît en même temps que leur niveau de responsabilité au sein de leur composante. En effet, les responsabilités administratives vont potentiellement amplifier les demandes de « reporting » sur différents aspects de leur activité : indicateurs chiffrés pour les contrats ANR, taux d'insertion professionnelle pour les diplômés, ou encore coûts des formations dans une démarche prévisionnelle d'évolution des formations. Là encore, l'intensité de l'interaction avec les autres groupes professionnels, politiques et administratifs, est de nature à modifier de façon plus ou moins importante leur professionnalité (appropriation de la logique gestionnaire, évolution du contenu de leur métier, développement de compétences managériales).

Tableau 3: éléments de biographie - académiques

Académique 1	Académique 2	Académique 3
Thèse dans une grande université parisienne et post-doc dans une université US prestigieuse	Thèse à l'université U Maitre de conférences dans un IUT Entre à l'université U comme	Thèse à l'université U Début de carrière dans une université parisienne

Entre à l'université U comme maître de conférences en 2001 puis professeur depuis 2007	professeur en 1997	Entre à l'université U comme maître de conférences en 2000
Co responsabilité d'un diplôme Elu régulièrement au conseil de son laboratoire et membre du bureau de son département	Responsabilité d'un diplôme, puis directeur de département, puis directeur d'un gros UFR depuis 5 ans	Directeur adjoint d'UFR pendant 6 mois (démission au moment du mouvement de 2009) Se syndique en 2011
Porteur de projets de recherche dont ANR Acteur non impliqué directement dans les changements organisationnels	Impliqué dans le projet de fusion de composantes en une faculté unique => acteur impliqué directement dans les changements organisationnels période 2008-2012	Elu syndiqué au conseil de la faculté nouvelle => acteur impliqué directement dans les changements organisationnels à partir de 2012
<i>« Je pense qu'on a quand même l'espoir que ça va finir par être un peu plus ordonné. Parce que j'ai l'impression de travailler dans un univers très désorganisé. Et donc ma motivation pour ça (la logique gestionnaire) c'est que j'espère que ça va m'aider à... enfin que ça va contribuer à ce que les choses soient un peu plus organisées. Alors voilà c'est juste que j'ai pas encore perdu espoir. »</i>	<i>« Ce qui manque maintenant peut être à l'université si je peux donner mon point de vue au sujet de l'université U, il manque toute cette synchronisation c'est-à-dire il y a des actions à gauche à droite, il y a des objectifs qui sont affichés et tout mais il faut que ça devienne un concept, pour l'instant on n'est pas un concept. »</i>	<i>« Il faut quelqu'un qui tape du poing sur la table par rapport à l'administration, l'administration c'est important, mais à chacun sa tâche ! (...) la posture administrative c'est : « je ne discute pas avec les enseignants » (...) Il y a divers registres de problèmes, il y a des problèmes de personnes, du copinage, et aussi une manière de gérer les choses, pleine de bonnes intentions, mais à côté de la plaque, et nous on est face à un mur face à ça, c'est une énergie colossale »</i>

L'acquisition de responsabilités administratives sur un diplôme peut susciter le besoin d'indicateurs pour avoir un peu de recul, mais également d'indicateurs utilisant des données fiables et dont le sens soit clarifié :

« C'est vrai que j'ai l'impression d'avoir besoin d'une vision là-dessus. Mais, un d'avoir un truc qui marche et pas que ça prenne plus de temps que l'on en gagne, et deux de s'être entendus sur les objectifs. Ce qui est pas clair pour l'instant ». Académique 1

« Les indicateurs... enfin je ne suis pas contre, on peut mettre des indicateurs, ils indiquent des choses, il ne faut pas leur faire dire ce qu'ils ne disent pas tout simplement ». Académique 3

L'utilisation d'indicateurs définis et maîtrisés à la fois par les académiques et les administratifs est mise en avant comme une nécessité pour un pilotage considéré comme efficace :

« Il ne faut pas que les outils soient l'instrument défini par l'administratif. (...) S'il ne voit pas les conséquences et il ne peut pas les voir, et s'il travaille dans son coin comme ça, et c'est lui qui maîtrise les outils, là on va vers une catastrophe » Académique 2

Les académiques, même peu enclins à la logique gestionnaire, tout en exprimant leur perception des limites et des biais liés à l'utilisation des indicateurs chiffrés, revendiquent la nécessité d'un dialogue de gestion autour de ces indicateurs. Pour eux un tel dialogue peut contribuer à une meilleure organisation de leur environnement souvent décrit au sein de U comme désorganisé. Ils réclament également une compétence sur la définition d'objectifs permettant de donner une vision « opérationnelle » et non strictement comptable des activités de l'université. Ils critiquent enfin une trop grande « lourdeur du système bureaucratique » de gestion des activités de recherche (académique 3) et soulignent la difficulté culturelle à mettre en place des contrôles sur les activités d'enseignement :

« On est dans un milieu universitaire, il y a des enseignants-chercheurs qui vont dire : Pour quelle raison vous voulez ça ? ça veut dire que vous ne nous faites pas confiance, des choses comme ça, on est en train de mettre notre intégrité en cause, donc il y a des problèmes. » Académique 2

Du côté des politiques, issus du groupe professionnel des académiques, l'arrivée de l'équipe présidentielle élue en 2008 est l'occasion de différents chantiers de pilotage, accentués par le passage aux RCE : tableau de bord de l'université (2008-2009), projet d'établissement s'appuyant sur une démarche projets parfois transverses (2009-2010), COM (2010-2011). Pour la mise en œuvre de ces démarches, le président de U demande à l'équipe des politiques de travailler en binôme avec un administratif, pour améliorer la communication entre ces deux groupes professionnels.

« Il y a eu 6 mois compliqués, on se comprenait pas. C'était ni leur responsabilité ni la nôtre : on n'avait pas le même regard, les mêmes finalités, les mêmes, plein de choses nous séparaient. Et au final, ça a pas si mal marché que ça » Politique 2

Le groupe des politiques va donc être au cours des 4 ans de son mandat en interaction très directe et très fréquente avec les administratifs, ce qui peut potentiellement induire une forme d'appropriation de la logique gestionnaire et un embryon de professionnalisation liée au pilotage et au contrôle de gestion. Or l'influence de ces interactions sur ce groupe professionnel est très différenciée selon les trajectoires (tableau 4).

Tableau 4: éléments biographiques - politiques

Politique 1	Politique 2	Politique 3
Pour les 3 : doctorat et carrière entièrement faite au sein de l'université U		
<u>Responsabilités antérieures :</u> Responsable d'un diplôme 10 ans de participation à la commission budget Elu au CA et au Cevu (Conseil des Etudes et de la vie universitaire) Carrière réalisée en collaboration avec une entreprise depuis 20 ans	<u>Responsabilités antérieures :</u> Directeur de laboratoire Doyen Président du collège national de sa discipline	<u>Responsabilités antérieures :</u> Directeur de département Directeur de laboratoire et d'UMR (Unité Mixte de Recherche) Elu au CA
<i>« Aucune responsabilité précédente ne vous conduit à comprendre comment est fichu un budget, à quoi sert un budget. Donc, devant la difficulté de ce qu'est un budget, de à quoi sert un budget, et de la décentralisation, on est confronté à un problème de connaissance de cet outil, de connaissance en profondeur des pratiques de chacune de ces composantes. C'est pour ça qu'on est très peu nombreux, et d'autre part la tâche est excessivement ingrate »</i>	<i>« Le management par définition fait peur. Et il va toujours dans le sens qu'on augmente la pression, on augmente le résultat, on augmente l'efficacité, avec des moyens contraints pour ne pas dire en baisse. Donc tout ça est quand même très impopulaire, faire avaler tout ça à quelqu'un, de travailler plus avec moins de moyens, c'est jamais populaire. Et avec des contraintes et une restitution plus forte, ce n'est pas très enthousiasmant comme message. Malgré tout, on essaye de créer l'enthousiasme, la motivation, l'ambition, bon, mais ce n'est pas simple »</i>	<i>« L'administration j'en ai fait assez peu, même en tant que directeur de labo j'en faisais très peu, j'avais une très bonne secrétaire (rires). Maintenant j'en fais, et même maintenant, je me débrouille... enfin je reste un politique au sens universitaire du mot : dès qu'il y a de l'administration à faire, je la renvoie à l'administration »</i>

Si ces trois politiques ont eu des responsabilités importantes avant de faire partie de l'équipe présidentielle, ils se sont plus ou moins impliqués dans la réalité gestionnaire, considérée comme peu gratifiante et très consommatrice de temps. Ainsi, l'un de ces acteurs reste dans une vision très « politique » de l'exercice de la direction de l'université, vision qui est remise en question par les autres :

« Franchement, si vous saviez, si je vous décrivais nos pratiques, en dix ans... Alors on ne savait pas trop ce que l'on faisait parce que l'établissement a, comme nous sommes des professeurs là tous (ton pontifiant ironique), l'établissement a du mal à faire confiance aux administratifs, qui connaissent eux le métier. Et faire de la politique chez nous, ça veut dire (soupir) ne pas faire attention aux réalités économiques du moment. Faire de la politique, ça pourrait être aussi voter un budget en déséquilibre. » Politique 1

Le travail en binôme avec les administratifs et l'interaction avec les personnalités extérieures au sein du Conseil d'administration vont contribuer pour deux de ces politiques à une forme d'appropriation de la logique du contrôle de gestion et du pilotage. Ces personnalités extérieures sont vues comme *« force de proposition avec cette vision de la vie réelle »* (politique 1). Parmi ces extérieurs, le directeur du CHU va fortement les influencer, l'un d'entre eux étant issu d'une composante santé, et l'autre étant sensible à l'exemple *« d'un modèle qui marche »*. Enfin, l'accompagnement, sur une partie des chantiers, par un cabinet de conseil est également un axe de formation aux outils du management de projet. Même après l'arrêt de cet accompagnement en 2011, suite aux critiques réitérées des académiques, il a induit une forme d'acculturation de la démarche par une partie des politiques. Les chantiers de pilotage ont été poursuivis en interne, appuyés par la création d'une cellule de pilotage pour suivre les différents projets élaborés dans le cadre du projet d'établissement et continuer l'animation de la démarche des COM. L'un des politiques en prise directe avec ces chantiers de pilotage va au fil des entretiens endosser les habits et le rôle du manager, d'un de ces professionnels du *« troisième espace »*. En charge, en binôme avec l'administratif le plus expérimenté en matière de pilotage, des principaux chantiers sur ce sujet : tableau de bord de l'université, démarche projets développée en lien avec un cabinet extérieur, projet d'établissement et COM, il nous dit à quelques mois de la fin du mandat :

« Moi, j'ai encore 20 ans de carrière à faire, j'ai fait un choix qui est dangereux, très dangereux. Parce que mon métier n'est quand même pas là à la base, je l'ai quitté mon métier de base. Je suis en train de gérer des projets de fusion de facs à Paris, donc la capacité que j'ai acquise ici, je l'utilise ailleurs. Donc je suis en train de valoriser la compétence managériale que j'ai depuis 4 ans. Mais globalement je ne sais pas de quoi sera fait demain. Je n'en ai pas la plus petite idée. Parce que ce n'est pas prévu dans nos parcours. » Politique 2

Cet acteur est convaincu des besoins importants en professionnels gestionnaires pour les universités, et fait sien la professionnalisation du contrôle de gestion :

« Il y a un énorme besoin de nouvelles compétences, il y a besoin de réorganiser tout ça différemment, en fonction du pilotage, donc on a des compétences très particulières qu'on n'avait pas à l'Université et qu'il faut développer. Et puis en parallèle, on a tout un personnel qui était là par le système historique, qu'il est compliqué de réinjecter dans cette nouvelle mission. Aujourd'hui, on est en situation contradictoire où on a du mal à optimiser le potentiel humain pour le mettre sur des nouvelles missions. Parce qu'il faut les faire adhérer et que ce n'est pas simple. Tout ce qui est contrôle de gestion est un exemple typique. Donc il a fallu qu'on recrute des personnes extérieures qui ont une formation dans ce domaine-là, qui ont œuvré dans les entreprises dans ce domaine-là et qui amènent toute une culture que nous n'avons pas. Politique 2

Dans ce groupe professionnel des politiques, on trouve ainsi un spectre très large de professionnalisation individuelle du contrôle de gestion. Dans un cas de figure, l'influence semble nulle, et le politique reste ancré sur une vision classiquement politique de sa fonction, reléguant les préoccupations gestionnaires à l'administratif. Dans les deux autres cas, l'influence est beaucoup plus importante, avec une reconnaissance de la compétence des administratifs et des personnes issues des entreprises dans la conception et la mise en œuvre

d'outils de pilotage et d'accompagnement au changement. Ce qui peut conduire à considérer qu'une professionnalisation collective du contrôle de gestion est bien en cours avec un développement de compétences individuelles et collectives, une délimitation des attributions respectives des politiques et des administratifs et une reconnaissance mutuelle.

3. Discussion et conclusion

Notre étude de cas et les entretiens approfondis menés avec les acteurs au sein de l'université U permettent de mettre en lumière le processus complexe d'interactions entre les différents groupes professionnels. Ces groupes sont initialement inspirés par des logiques différentes, mais placés dans un même champ institutionnel qui promeut une nouvelle logique gestionnaire et les technologies de gestion qui lui sont associées. La diffusion de la logique gestionnaire au sein même de ces différents groupes apparaît comme effective mais non homogène.

Chez les académiques, même ceux qui sont en opposition ouverte avec l'idéologie qui soutient le Nouveau Management Public, expriment le besoin d'indicateurs pour piloter et prendre des décisions au sein de l'organisation. Cependant, ces indicateurs exercent une forme d'attraction intellectuelle alliée à une méfiance sur leur potentielle myopie : les académiques insistent sur le fait que les indicateurs ne peuvent pas être « simples » et ne doivent pas être vus de manière « administrative », mais faire l'objet d'un dialogue sur les objectifs poursuivis. Ce n'est donc pas tant la logique gestionnaire qu'ils rejettent que la logique administrative d'utilisation bureaucratique de ces indicateurs. Cependant, ils peuvent également feindre d'adopter la logique gestionnaire avec un certain découplage (Meyer et Rowan, 1977) si les indicateurs demandés pour répondre aux besoins de reporting des maquettes pédagogiques ou des contrats sont ouvertement peu fiables donc fictifs. Comme le soulignent Czarniawska et Genell (2002), en se conformant au modèle organisationnel et au langage légitime de la performance, les universités peuvent tenter de maintenir un couplage lâche entre la réalité opérationnelle et la vitrine qu'elles souhaitent montrer, mais ce couplage lâche finit souvent par une *colonisation* (Power 1997). Au sein de l'université U, les projets transversaux initiés lors du projet d'établissement, qui ont associé environ 200 personnes, ont contribué à *coloniser* partiellement l'organisation à travers la mise en place d'objectifs, de plans d'actions et de moyens dédiés. Même si le projet d'établissement a été abandonné par l'équipe présidentielle arrivée en 2012, certains ferments de cette logique ont été disséminés dans l'organisation. Les politiques qui ont travaillé au plus près des problématiques de budget et de pilotage, en forte interaction avec des administratifs en charge de ces sujets, ont intériorisé cette nouvelle logique et la nécessité de gérer de façon efficiente une organisation dont les moyens financiers sont limités. Le politique de notre étude qui semble rester hermétique à la logique gestionnaire, qu'il assimile à la logique administrative, adhère néanmoins à une partie des discours managériaux sur la recherche d'excellence, et l'émulation, et reste par ailleurs persuadé qu'« *il y a de l'argent pour la recherche, beaucoup d'argent* », d'où un moindre sentiment de proximité avec les préoccupations gestionnaires de

ses collègues. Le changement d'équipe présidentielle marque un recul sur le plan de l'appropriation de la logique gestionnaire, qui est dans le discours fortement rejetée :

« Les mots « performance » « efficience » ça ne vient toujours pas, hein ! le triangle du contrôle de gestion (soupir) on n'est pas dans ces logiques là encore. » Administratif 3

Le calendrier électoral universitaire, qui remet en question les équipes présidentielles tous les quatre ans apparaît ainsi comme un frein à l'institutionnalisation de la logique gestionnaire et au processus de professionnalisation du contrôle de gestion. En effet, les évolutions décrites au cours de la période 2007-2012, qui marque un renforcement des équipes du contrôle de gestion et une professionnalisation en cours de cette fonction, à la fois dans le groupe professionnel des administratifs et dans une partie de celui des politiques sont brutalement stoppées par le renouvellement de l'équipe présidentielle. Dans la logique politique, il faut faire table rase du passé et des projets portés par l'équipe précédente, y compris ceux des outils de pilotage, pour reconstruire une stratégie fondée sur les valeurs portées dans leur profession de foi. Pour les administratifs porteurs d'une professionnalisation du contrôle de gestion, se dessinent de nouvelles stratégies d'adaptation, d' enrôlement de la nouvelle équipe pour la convaincre de la pertinence des outils de pilotage en supprimant (temporairement ?) le vocabulaire gestionnaire aujourd'hui banni. La professionnalisation du contrôle de gestion passe en effet par une appropriation du langage et des compétences linguistiques à même de décrire la forme et la structure des processus de décision (Oakes et al. 1998). De ce point de vue, la professionnalisation semble encore embryonnaire.

Notre étude de cas montre également l'apparition, dans le contexte universitaire français, de l'un de ces professionnels du « troisième espace » tels qu'identifiés par Whitchurch (2008) et Schneijderberg et Merkator (2013). Le politique en charge des questions de pilotage, en interaction répétée aussi bien avec des administratifs porteurs de la logique gestionnaire qu'avec des personnalités extérieures et des consultants dont il reconnaît la compétence en la matière, effectue ainsi au cours de notre période d'étude un « *turning point* » (Hughes, 1951-1996). Déjà favorable à la dynamique de changement générée par les modifications du champ institutionnel universitaire, il décide de capitaliser ses compétences managériales acquises pendant 4 ans pour modifier fortement la trajectoire de sa carrière future malgré l'incertitude que cela représente. Il démontre ainsi sa conviction intime, en phase avec la logique gestionnaire, que les universités ont des besoins en personnel qualifié à la fois sur le plan universitaire (c'est un chercheur actif) et managérial. Il est également à un stade de sa trajectoire où il est possible de se projeter sur 15-20 ans, ce qui le différencie également du politique « historique » de notre échantillon.

Si la dynamique des interactions entre les groupes professionnels étudiés montre des signes de professionnalisation du contrôle de gestion, celle-ci ne transforme tout de même pas les académiques en « professionnels managés » au sens de Rhoades (1998), car ils conservent un pouvoir et une autonomie de décision important sur la stratégie de l'établissement et veillent sur leur liberté d'enseignants chercheurs. Après une pause dans la confrontation des logiques gestionnaire, politique et académique, à l'occasion de l'alternance politique de 2012, celle-ci pourrait se trouver réactivée à l'occasion des prochaines dotations budgétaires. Si la contrainte

budgétaire est forte, la logique gestionnaire pourra se trouver renforcée dans la rationalisation des choix et se diffuser de façon plus prégnante.

Annexe 1 : Guide d'entretien

I – Introduction – Contexte et présentations respectives

1. Présentation de l'étude de cas et de son contexte. Anonymat de l'entretien, qui sera enregistré et retranscrit pour les besoins de l'analyse.
2. Le contexte de l'interlocuteur : formation, vocation, parcours professionnels (depuis quand êtes-vous à l'université), engagements personnels (associatifs ou culturels...)
3. Quelles sont vos fonctions actuelles dans l'université : poste d'enseignant-chercheur, discipline, responsabilité administrative, d'élu... ?

II – La politique d'enseignement supérieur et de recherche en France

4. Quelle est (ou sont) selon vous la (les) mission(s) de l'université ?
5. Quel est votre point de vue général sur les évolutions de cette politique : les missions confiées à l'université en termes d'enseignement et de recherche (augmentation du nombre de diplômés dans l'enseignement supérieur, engagement pour améliorer l'insertion professionnelle des diplômés de l'université, intégration européenne, contribution à l'économie de la connaissance...), son positionnement par rapport au contexte international...
6. Qu'est-ce que c'est pour vous une université performante ?
7. Quels sont ou seraient selon vous les modes de financement les plus pertinents en matière d'enseignement supérieur et de recherche ? Que pensez-vous du financement fondé en partie sur la performance (système d'allocation Sympa et ANR) ?

III – Votre université et votre activité au sein de cette université

8. Pourriez-vous nous parler des modifications significatives que vous auriez notées depuis la mise en œuvre de la LRU (gouvernance, budget, indicateurs et dispositifs d'évaluation...)?
9. Votre université est passée aux RCE au 1er janvier 2010. Ces nouvelles compétences dans le cadre de la LRU sont censées développer le pilotage des universités (définition d'une stratégie, d'objectifs de performance et suivi d'indicateurs) ? Comment cela a-t-il été mis en œuvre au niveau de votre université ? Déclinaison d'objectifs et d'indicateurs par composantes, par diplômés... ? Qu'en pensez-vous ?
10. Au niveau de votre activité, vos missions vous semblent-elles clairement définies (enseignement, recherche, administratif, de nouvelles attributions) ? Quels sont les moyens qui vous sont donnés (humains, heures-enseignants par élève..., moyens financiers, formation) ? Avez-vous de nouvelles responsabilités ? Votre métier a-t-il évolué ?
11. Y-a-t-il un travail d'équipe (mutualisation des enseignements dans les nouvelles maquettes, niveau pertinent d'évaluation) ?
12. A votre niveau, comment ressentez-vous l'évaluation de la performance (auto-évaluation locale, évaluation développée au niveau de l'université, évaluation externe, Aeres ou autres ?)
13. Quels outils de gestion ou de suivi (objectifs ? moyens ? mesure d'un résultat) ?

Conclusion : Quels sont vos objectifs personnels dans le cadre de vos activités (Enseignement, recherche, managérial) à l'université ? Avez-vous une idée (des envies) de votre évolution à 3-5 ans, à 10-15 ans ? Comment voyez-vous l'évolution de votre environnement (l'enseignement supérieur et la recherche, l'université, les diplômés, les relations avec les étudiants...) ?

Références bibliographiques:

- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). *Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution*. *Organization Studies*, 18(1), pp.93–117.
- Beaud S. (1996), « L’usage de l’entretien en sciences sociales, plaidoyer pour l’entretien ethnographique », *Politix*, vol. 9 n°35, pp. 226-257
- Boitier M., Rivière A. (2013), Are French universities under control? *Public Money and management*, 33/2 March, pp. 105-110.
- Boussard V. (2008), *Sociologie de la gestion, Les faiseurs de performance*, Belin.
- Boussard V., Demazière D., Milburn P. (dir.) (2010), *L’injonction au professionnalisme. Analyses d’une dynamique plurielle*, PU Rennes, coll. « Des Sociétés », 176 p.
- Bucher R. et Strauss A. (1961), « Profession in Process », traduit dans Strauss A. (1992), *La trame de la négociation*, Paris, L’Harmattan, p.67-86.
- Broadbent (2011), “Discourses of control, managing the boundaries”, *The British Accounting Review*, pp. 1-14.
- Bruno I. (2011), « Comment gouverner un « espace européen de la recherche » et des « chercheurs-entrepreneurs »? Le recours au management comme technologie politique », *Innovations*, 2011/3 n°36, pp.65-82
- Brunsson N. et Sahlin-Anderson K. (2000), « Constructing organisations : the exemple of public reform sector », *Organisation Studies*, vol.21, n°4, p.721-746.
- Carr-Saunders A.M. et Wilson P.A. (1933), *The professions*, Oxford, Clarendon Press.
- Chatelain-Ponroy S., Mignot-Gérard S., Musselin C., Sponem S. (2012), *La gouvernance des universités françaises. Pouvoir, évaluation et identité*, juillet, Rapport d’étude pour l’ESEN.
- Czarniawska, B., Genell, K. (2002), “Gone shopping? Universities on their way to the market” *Scandinavian Journal of Management*, 18, pp.455-474.
- Demazière D. (2009), « Professionnalisations problématiques et problématiques de professionnalisation », *Formation Emploi*, n°108, p.83-90.
- Dent J.F. (1991), “Accounting and organizational culture: a field study of the emergence of a new organizational reality”, *Accounting, Organizations and Society*, 16 (8), pp. 705-732.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Journal of Sociology*, 48(April), 147–160.
- Drevet B., Lande E. et Portal M. (2012), « Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d’une université. Retour sur un acte manqué », *Management et Avenir*, 2012/4 n°54, p.126-144
- Dubar C., Tripièr P. et Boussard V. (2011), *Sociologie de professions*, Armand Colin Paris, 3^{ème} édition. Ezzamel M. et al. (2012), « The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field », *Accounting, Organizations and Society*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2012.03.005>

- Freidson (1986), *Professional Powers, a Study of Institutionalization of Formal Knowledge*, Chicago, University of Chicago.
- Freidson (2001), *Professionalism, the Third Logic*, Cambridge, Polity Press.
- Friedland R. & Alford R.R. (1991), "Bringing society back" in Powell W.W. & Di Maggio (Eds), *Symbols, practices and institutional contradictions. The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press
- Gumport P.J. (Ed.), *Sociology of Higher Education. Contributions and their Contexts* (pp.113-146)
- Guthrie J. and Neumann R. (2007), Economic and non-financial performance indicators in Universities. The establishment of a performance-driven system for Australian higher education, *Public Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 231-252.
- Hood, C. (1991), A Public Management for all Seasons. *Public Administration*, 69, pp. 3-19.
- Hughes E.C. (1958), *Men and their work*, Glencoe, The free press.
- Hughes E.C. (1951-1996), *Le regard sociologique, textes réunis par J.-M. Chapoulie*, Paris, éd. de l'EHESS.
- Lounsbury M. (2007), "A tale of two cities: Competing logics and practice in the professionalization of mutual funds", *Academy of Management Journal*, 50 (2), pp.289-307.
- Meyer J.W., Rowan B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, n°83(2), p.340-363.
- Mignot-Gérard S. (2006), *Echanger et argumenter. Les dimensions politiques du gouvernement des universités françaises*, doctorat de sociologie, Paris, Sciences Po.
- Modell S. (2003), "Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector", *Management Accounting Research*, Vol. 14, pp. 333-359.
- Modell S. (2005), "Students as consumers? An institutional Field-level Analysis of the construction of Performance measurement practices", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol.18, n°4, pp.537-563.
- Modell S. (2006), "Institutional and Negotiated Order Perspectives on Cost Allocations: The Case of the Swedish University Sector", *European Accounting Review*, Vol. 15, No. 2, 219–251
- Moll J. & Hoque Z. (2011), "Budgeting for legitimacy: The case of an Australian university", *Accounting Organizations and Society*, 36, pp.86-101.
- Morales J. et Pezet A. (2010), « Les contrôleurs de gestion, « médiateurs » de la financiarisation. Étude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 16, Volume 1, Avril, pp. 101-132.
- Musselin C. (2008), *Les universitaires*, coll. Repères, ed. La découverte.
- Oakes L., Townley B., & Cooper D.J. (1998), "Business Planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field", *Administrative Science Quarterly*, pp.257-292.
- Parker, L. (2011), "University corporatization: Driving redefinition", *Critical Perspectives on Accounting*, 22, pp. 434-450

- Parsons T. (1939), « The professions and the social structure », *Essays in Sociological Theory*, New York, Free Press, p.34-49, traduit dans *Eléments pour une sociologie de l'action*, Paris, Plon, 1963.
- Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008). In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *Microfoundations of institutional theory* in Handbook of organizational institutionalism. Sage.
- Power, M. (1997), *The Audit Society: Rituals of verification*. Oxford University Press.
- Reay T. & Hinings C.R. (2009), “Managing the rivalry of competing institutional logics”, *Organization Studies*, 30, pp.629-652.
- Schneijderberg, C., & Merkator, N. (2013). Higher Education Professionals: a Literature Review. In B.M. Kehm, & U. Teichler (Eds), *The Academic Profession in Europe – New Tasks and New Challenges* (2013). Dordrecht et al.: Springer (series: The Changing Academy).
- Scott, W. R., Rueff, M., Mendel, P. J., & Garonna, G. A. (2000). *Institutional change and healthcare organizations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Whitchurch C. (2010), “Some implications of ‘public/private’ space for professional identities in higher education”, *Higher Education*, December, Volume 60, Issue 6, pp 627-640.
- Wittorski R. (2009), “A propos de la professionnalisation”, in Barbier J-M et al., *Encyclopédie de la formation*, Paris, PUF, p.781-792.
- Townley B. (1997), “The institutional Logic of Performance Appraisal”; *Organization Studies*, 18 (2), pp.261-285.
- Townley, B. (2002), “The Role of Competing Rationalities in Institutional Change”. *Academy of Management Journal*, vol. 45 n°1, pp. 163-179.
- Tuchman, G. (2009), *Wannabe U. Inside the corporate university*. The University of Chicago Press.