



HAL
open science

Les contrats internes d'objectifs et de moyens à l'université : un outil habilitant et facilitant

Larbi Hasrouri

► To cite this version:

Larbi Hasrouri. Les contrats internes d'objectifs et de moyens à l'université : un outil habilitant et facilitant. *Gestion et management public* [2012-..], 2024, 2024/5 (Pub. anticipées), pp.1d à 24. 10.3917/gmp.pr1.0010 . hal-04579798

HAL Id: hal-04579798

<https://hal.science/hal-04579798v1>

Submitted on 18 May 2024

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.

Les contrats internes d'objectifs et de moyens à l'université : un outil habilitant et facilitant

Larbi Hasrouri

DANS **GESTION ET MANAGEMENT PUBLIC** 2024/5 (PUB. ANTICIPÉES), PAGES 1D À 24
ÉDITIONS **AIRMAP**

DOI 10.3917/gmp.pr1.0010

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2024-5-page-1d.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour AIRMAP .

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les contrats internes d'objectifs et de moyens à l'université : un outil habilitant et facilitant

*Internal Contracts for Objectives and Resources at University:
An Enabling and Facilitating Tool*

Larbi HASROURI

Université de Poitiers – CIMP – IPAG
lhasrouri@gmail.com

RÉSUMÉ

L'article aborde le thème de la contractualisation au sein des universités qui est bien au cœur de la doctrine en Management Public caractérisée par Hood (1995). Une récente littérature (Bollecker, 2013 ; Châtelain *et al.*, 2013 ; Fabre, 2005) s'est intéressée aux contrats d'objectifs dans le champ du contrôle de gestion. Nous nous focalisons sur l'impact de l'internalisation d'une telle contractualisation en termes d'outil de contrôle.

Le contexte étudié est celui d'une université de taille moyenne ayant connu une situation critique et dont la gouvernance et la présidence ont mis en place des outils avec pour objectif la sortie de cette situation. Notre problématique est de voir dans quelle mesure une telle internalisation de contrats d'objectifs au sein de l'université étudiée constitue un outil de contrôle. Pour ce faire, l'article vise caractériser les contrats internes d'objectifs et de moyens (CIOM) en tant que technologie de contrôle au sein d'une université moyenne du point de vue des composantes.

Sur le plan théorique nous mobilisons la grille conceptuelle de Adler et Borys (1996) sur le contrôle

dit capacitant (*enabling*) selon trois dimensions possibles à laquelle nous ajoutons le cadre conceptuel de Simons (1995) ainsi que celui d'objet-frontière (Trompette et Winck, 2009 ; Zeiss et Groenewegen, 2009) pour caractériser le rôle du CIOM en termes de dialogue entre les composantes et la présidence de l'université. L'école française des outils de gestion est aussi évoquée pour analyser la philosophie gestionnaire du déploiement des CIOM.

La méthodologie est basée sur une analyse textuelle des neuf CIOM entre l'université étudiée et ses composantes à l'aide d'un logiciel *ad hoc* permettant dans un premier temps de faire émerger des proximités issues de la grille conceptuelle mobilisée. L'étude est complétée dans un second temps par des entretiens auprès de 3 directeurs de composantes dont les résultats de l'analyse textuelle préliminaire montrent une forte proximité.

Les principaux résultats de l'analyse textuelle des CIOM montrent qu'un contrôle habilitant prédomine et s'explique selon les entretiens par une meilleure connaissance de soi lors du contrôle interactif, notamment en choisissant ses propres indicateurs pour la composante. La dimension facilitante de l'*enabling*

s'explique principalement par la diffusion des indicateurs du CIOM au plus près des équipes dans les composantes. On retrouve enfin une vertu contraignante (Ragaigne *et al.*, 2014) du CIOM en tant qu'outil sans qu'il y ait prescription toutefois dans son adoption ou son déploiement.

Mots-clés

Contrat d'objectifs ; Contrôle ; Enabling ; Analyse qualitative comparée

ABSTRACT

The paper is about formalizing contracts within universities, which at the heart of the New Public Management doctrine (Hood, 1995). A recent literature (Boltecker, 2013; Châtelain *et al.*, 2013; Fabre, 2005) looked into objectives contracts as part of the management control field. We focus the study on the internalization of such contracts in terms of tool of control.

The aim of this article is to characterize the internal contracts for objectives and resources (CIOMs¹) implemented between university governing chancellorship and the departments and faculties as a control technology within an average university trying to exit from a critical situation. So, our problematic is to analyze to what extent such internalization of objective contracts can be a control tool from the point of view of the departments.

Employing a theoretical point of view, we use Adler and Borys's (1996) grid for so-called enabling control in three possible dimensions (facilitating, enabling, guidance), Simons's (1995) conceptual framework of control (interactive versus diagnostic), and the boundary-object framework (Trompette and Winck, 2009; Zeiss and Groenewegen, 2009).

Our methodology is based on a textual analysis of the nine ICORs of the studied university and its departments, in addition to interviews with three division directors.

The textual analysis results show indeed a certain similarity for three departments. The textual analysis of the ICORs also show that enabling control is the dominant dimension and can be explained, according to the three interviewed faculty directors -whose results of the textual analysis show a strong similarity - by greater self-knowledge during periods of interactive control through dialogue and discussion phases with chancellorship, particularly when departments directors can choose their own indicators for the department during these phases. The facilitating aspect of enabling is mainly explained by the spread of ICOR indicators as close as possible to the teams within the departments. Last, there is a constraining aspect (Ragaigne *et al.*, 2014) to using ICORs, although there is no prescription for their adoption or deployment.

Key-words

Objectives contract; Control; Enabling; Qualitative comparative analysis (QCA)

¹ Our translation into ICORs.

INTRODUCTION

En France, la loi organique portant sur les lois de finances (LOLF) a introduit une contractualisation et une gestion par les résultats de et dans l'État et ses satellites à partir de 2001. Dans une optique contractuelle le contrôle de gestion « s'appuie sur un ensemble de techniques qui ont en commun de concourir à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés (en unités monétaires ou physiques), [...]. L'échange se résume à un peu plus de liberté ou d'autonomie au prix d'un peu plus de responsabilité. La délégation s'accompagne de l'obligation de rendre compte » (Burlaud et Simon, 1997, p. 9). Le contrôle de gestion repose alors sur « une décentralisation de l'autorité le long de la ligne hiérarchique et fait appel à des personnes désireuses d'obtenir une certaine autonomie, portées à s'engager sur des résultats, acceptant le risque d'être jugées a posteriori sur leur réussite. » (Bouquin et Kuzla, 2013, p. 45). Le contrat en gestion constitue donc l'un des outils fondamentaux de délégation de l'autonomie contre responsabilité, vue comme un engagement ou une obligation de rendre compte¹ (Dambrin, 2005).

Dans le secteur public, les contrats d'objectifs et de moyens tendent à être de plus en plus internalisés au sein des services. On trouve ainsi des contrats internes d'objectifs et de moyens (CIOM) dans les établissements publics locaux d'enseignement (EPLE), à l'hôpital public ou à l'université.

À l'université, la loi libertés et responsabilités des universités (dite loi LRU²) a consacré l'autonomie dans les domaines budgétaires (article 50) et de la gestion de leurs ressources humaines. Dans ce contexte, les universités sont invitées à contractualiser avec leur autorité de tutelle déconcentrée (le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche). Les contrats d'objectifs et de moyens (COM) s'inscrivent en général dans le cadre d'un contrôle diagnostic – la période précédant la contractualisation appelée phase de dialogue stratégique – et dans le cadre d'un contrôle interactif – la période de dialogue de gestion annuel vue comme des points d'étape avec la tutelle. Les ressources peuvent alors être allouées selon la performance lors de

ces phases interactives en s'appuyant notamment sur le degré d'atteinte des d'objectifs chiffrés mentionnés dans le contrat. Une plus grande autonomie est alors logiquement octroyée aux présidents d'université et à un degré moindre aux directeurs de composantes. Dans le cadre de cette autonomie, les établissements publics procèdent à une autoévaluation de leurs résultats.

Le COM entre l'université et sa tutelle, peut constituer un moyen d'allocation des moyens et des ressources, un système de reconduction plus ou moins tacite avec un mou³, un système incitatif selon le degré d'atteinte des standards ou un système politique au sein de l'université. Ces mêmes rôles du COM entre autres peuvent être discutés dans le cadre des CIOM. Mais d'autres rôles des CIOM peuvent aussi donner lieu à discussion comme la possibilité de réduire le *slack* budgétaire notamment. Le déploiement des CIOM peut par exemple être un moyen d'atténuer le pouvoir des composantes (Bollecker, 2013). Ces composantes ne sont pas en effet des systèmes intégrés avec une chaîne de commandement au service de la mise en œuvre d'objectifs communs mais un agrégat d'individus aux objectifs souvent divers (Fabre, 2013). Cette autonomie des composantes pouvant s'amplifier notamment grâce aux ressources propres acquises en dehors de la contractualisation sur laquelle la présidence peut « lorgner ». Ainsi des contrats internes d'objectifs et de moyens (CIOM) ont parfois été implantés dans certaines universités dans un contexte de difficultés voire de crise afin de renforcer un sentiment d'appartenance des composantes (Bollecker, 2013). Certains travaux ont souligné enfin un certain découplage (Bollecker, 2013 ; Châtelain *et al.*, 2013 ; Fabre, 2005) entre les outils des services centraux (alignés sur le COM avec la tutelle) et ceux des composantes (dans un objectif de pilotage).

C'est pourquoi notre article s'intéresse à la mise en place et en œuvre de contrats internes d'objectifs et de moyens (CIOM) entre une université et ses composantes.

Notre article exploratoire, vise à analyser l'implantation des CIOM au sein d'une université vus comme un dispositif gestionnaire entre la présidence et les composantes. Nous tentons de répondre à la question de recherche suivante :

¹ Le rendre compte étant une forme de contrôle.

² Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007.

³ *Slack*.

Dans quelle mesure l'internalisation du contrat d'objectifs constitue-t-elle une technologie de contrôle à l'université ?

Pour ce faire, notre article est articulé en trois sections. Dans une première section, nous analysons la mise en place des CIOM considérés comme des technologies de contrôle capacitant. Dans la seconde section nous présentons l'université qui sert d'étude de cas de notre recherche, la méthode de collecte des données et la méthodologie employée pour le traitement des données. Dans la troisième, nous présentons nos résultats en termes de dimensions du contrôle issues de la grille de Adler et Borys (1996). Nous concluons le propos en évoquant les limites et les perspectives de recherche futures pour les CIOM à l'université.

1. LE CONTRAT INTERNE D'OBJECTIFS : UN OBJET-FRONTIÈRE POUR UN CONTRÔLE INTERACTIF ET CAPACITANT

Les contrats internes d'objectifs et de moyens semblent prometteurs car ils constituent un levier de contrôle opérationnel au sein des universités qui peuvent être appréhendées comme des bureaucraties d'une part professionnelles au sens de Mintzberg (Fabre, 2005) et d'autre part capacitantes (Martineau, 2014).

1.1. Un objet-frontière pour un contrôle à portée opérationnelle

Les contrats d'objectifs et de moyens (COM), traditionnellement déployés entre une administration ou une organisation publique et sa tutelle, ont fait leur apparition dans le cadre des principes de la Nouvelle Gestion Publique (NGP). Parmi ces principes, Hood (1995) propose des éléments de doctrine de la que l'on retrouve dans l'esprit de la LRU ayant conduit aux responsabilités et compétences élargies des universités (RCE).

Les contrats d'objectifs et de moyens peuvent être aussi vus dans le cadre du dialogue de gestion associé comme des objets-frontière permettant de faire dialoguer les responsables de composantes avec la présidence à travers la grammaire qu'ils emploient.

Star et Griesemer en 1989, dans un article fondateur⁴ ont conceptualisé la notion d'objet frontière qui mettait en scène le rôle de toutes sortes d'artefacts (représentations, méthodes, outils de gestion). Zeiss et Groenewegen (2009) soulignent l'intérêt de l'approche par objet-frontière en théorie des organisations car ils « *sont en partie devenus des outils de gestion car ils peuvent le cas échéant être un baromètre de la complexité organisationnelle. En sciences de gestion, l'accent est plus fonctionnaliste, plus instrumental et prescriptif : l'objet frontière est congruent à l'outil de gestion. [...] ils peuvent contribuer à créer un terrain d'entente entre les équipes organisationnelles*⁵ ». En outre, la « flexibilité interprétative » (*interpretive flexibility*) de l'objet-frontière lui permet d'opérer comme support de traductions hétérogènes. D'autres dimensions ont été parfois oubliées comme l'incorporation d'une infrastructure invisible où l'objet-frontière transporte un ensemble de conventions, de standards, de normes indexées à une communauté de pratiques permettant notamment de rendre compte des processus de délégation de l'activité (Trompette et Winck, 2009).

Par ailleurs, le contrôle par les technologies repose en grande partie sur des phases de dialogue. Une phase de dialogue stratégique (DS) et une phase de dialogue annuel (DA) ont lieu en principe, correspondant respectivement à un contrôle diagnostique et un contrôle interactif. Nous retrouvons là la grille de Simons (1995) sur les leviers de contrôle. Les outils de mesure comme les CIOM peuvent être mobilisés dans une perspective de « contrôle diagnostique », c'est-à-dire comme des « *systèmes d'information formels que les managers (ici les présidents d'université et leur équipe et aussi les directeurs de composantes) utilisent pour surveiller les résultats de l'organisation et corriger les déviations par rapport aux standards prédéfinis de performance* » (Simons, 1995, p. 59). Ils peuvent aussi être utilisés dans une perspective de « contrôle interactif », c'est-à-dire comme des systèmes « *formels d'information que les*

⁴ « Institutional Ecology, "Translations", and Boundary Objects : Amateurs and Professionals », Susan L. Star et James R. Griesemer (Star et Griesemer, 1989).

⁵ Notre traduction.

DOCTRINE	JUSTIFICATION TYPE	PORTÉE OPÉRATIONNELLE	IMPLICATIONS COMPTABLES POSSIBLES
1. Plus d'accent sur le management aux mains de professionnels	La reddition de compte exige plus de responsabilité et moins de diffusion du pouvoir	Plus de libre management par un pouvoir accru	Moins de procédures contraignantes associées à un usage accru de données financières pour le rendu de compte
2. Expliciter des normes mesurables	Des objectifs clairement fixes Un regard serré sur les buts	Des professionnels qui s'auto-administrent moins	Indicateurs de performance et audit
3. Un accent croissant mis sur le contrôle des extrants	Le besoin d'un accent mis sur les résultats	Des ressources allouées selon la performance	Rôle central de la comptabilité de gestion

Tableau 1 – Les éléments de doctrine du *New Public Management*

Source : Hood, 1995, p. 96

managers utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés » (Simons, 1995, p. 95). Dans ce cas l'attention est portée en priorité au dialogue, à la communication voire à l'apprentissage. Le CIOM peut constituer un levier de contrôle au sens de Simons (1995) avec une réelle portée opérationnelle comme le libre management par un pouvoir accru, des professionnels qui s'autoadministrent et surtout des ressources allouées selon la performance (Hood, 1995).

Toutefois l'approche de Simons (1995) doit souvent être complétée par des éclairages complémentaires, en fonction du terrain étudié (Benoit et Châtelain-Ponroy, 2019). C'est pourquoi en raison des phases diagnostique et interactive avec le nécessaire dialogue associé, nous lui adjoignons les travaux sur *l'enabling* présentés par Adler et Borys (1996).

1.2. Un outil de contrôle d'une bureaucratie capacitante

Les universités françaises semblent avoir de plus en plus les caractéristiques d'une bureaucratie capacitante définie comme « *la réponse pour les entreprises qui doivent concilier grandes organisations bureaucratiques et environnements dynamiques* » (Martineau,

2014, p. 2). Leur environnement devient en effet de plus en plus dynamique et concurrentiel avec le financement sur projets de recherche faisant jouer pleinement la concurrence, dans un contexte de resserrement de la dotation financière de l'État. La bureaucratie capacitante est en outre caractérisée par des systèmes utilisant des procédures hautement formalisées comme les CIOM mais n'entravant pas la coopération entre les individus (Benoit et Châtelain-Ponroy, 2016). À ce titre, on peut postuler que les CIOM et les indicateurs associés s'inscrivent dans le contrôle d'une bureaucratie capacitante. Dans ce type de contrôle, les objectifs de l'organisation doivent être connus des membres et les technologies peuvent y contribuer. Les technologies peuvent être définies comme l'ensemble des techniques (notions, méthodes et procédés mis en œuvre et fondés sur des connaissances empiriques ou théoriques) qui rendent possible une intervention sur des domaines délimités. Il ne s'agit donc pas simplement de techniques. Il y a donc au-delà du substrat technique une philosophie gestionnaire⁶ sous-jacente aux CIOM. Le rôle des technologies de contrôle est de faire en sorte qu'ils s'approprient ces objectifs sans pour autant entraver leur capacité de travail et d'innovation. Il importe alors de regarder de près le rôle de ces technologies et l'usage qu'en font ceux qui doivent les déployer en interne, en l'occurrence les CIOM et les directeurs de composantes. Le contrôle d'une bureaucratie capacitante renvoie au

⁶ Pour reprendre les éléments constitutifs d'un outil de gestion selon Moisson (1997). L'articulation avec le projet d'établissement et le COM (tutelle/université) pouvant constituer l'élément organisationnel.

contrôle capacitant ou *enabling*. L'*enabling*⁷ apparaît ainsi lié d'une part à des catégories de verbes en anglais qui renvoient aux notions d'aide, de facilitation, de support et de soutien dans un souci d'amélioration, de clarification et de renforcement des modalités de gestion du travail, et d'autre part à celles de permission, d'autorisation et de guidage dans l'exercice professionnel (Benoît et Châtelain-Ponroy, 2016). Benoît (2016) montre que le contrôle *enabling* comporte deux dimensions : habilitante et facilitante. Une triple dimension semble revêtir toutefois l'*enabling* entre habilitation, facilitation et guidance. Au cœur de cet *enabling* se trouve le concept d'équilibre défini comme « *un état dans lequel une organisation présente une utilisation harmonieuse des multiples⁸ formes de contrôle* » (Cardinal *et al.*, 2004, p. 412) et se traduit par les choix d'actions permettant de satisfaire aux objectifs organisationnels (de l'université) tout en permettant aux employés d'être en capacité de prendre leurs propres décisions et de résoudre les problèmes auxquels l'organisation (la composante) doit faire face (Mundy, 2010 ; Roberts, 1990). Cette capacitation (*enabling*) de l'organisation peut donc s'inscrire dans un sentier de guidance prévu par l'organisation (Adler et Borys, 1996). Ces dimensions (habilitation, facilitation et guidance) peuvent être étudiées isolément ou simultanément, permettant de détecter les points d'équilibre. La grille de lecture de Adler et Borys (1996) entre en résonance avec les leviers de contrôle de Simons et ses systèmes diagnostique (habilitant) et interactif (facilitant) (Benoît, 2016). L'utilisation des mesures à des fins de communication et d'apprentissage donc habilitant traduit une volonté d'utiliser les outils de manière interactive afin de favoriser la réflexion stratégique au sein de l'organisation (Simons, 1995). L'habilitation renvoie à la transparence interne et externe alors que la facilitation renvoie à la notion de flexibilité et de réparation ou médiation. La guidance peut faire référence à un sentier dans lequel inscrire son action comme le projet global d'établissement. Ainsi la guidance peut cohabiter avec l'habilitation et la facilitation si on analyse la grille de Adler et Borys (1996). On trouve en effet le verbe *to guide* (*guidance*) dans le tableau (en annexe 1). Les CIOM vise entre autres à rester sur le sentier de guidance que constituent d'une part le projet d'établissement et d'autre part le COM avec la tutelle, c'est-à-dire la stratégie de l'établissement.

⁷ Traduit souvent par capacitant.

⁸ Ce qui peut évoquer un panachage de contrôle (mix-control).

Le tableau en annexe 1 reprend l'ensemble des termes traduisant le concept d'*enabling*. Nous proposons de qualifier la dimension du verbe parmi les trois possibles : guidance dans le sentier du contrat d'objectifs entre la présidence et la tutelle, facilitation qui se rapproche du contrôle diagnostique de Simons (1995) et habilitation qui se rapproche du contrôle interactif de Simons (1995).

La dimension habilitante et facilitante d'une part et la dimension guidance d'autre part nous paraissent pouvoir être qualifiées de cas logiques. Le contrôle via le CIOM vise soit à s'inscrire dans le sentier stratégique du COM et du projet d'établissement soit à développer la capacité des composantes à se responsabiliser. Ce cas nous paraît être aussi un cas logique. Le nombre de cas « logiques » correspond donc aux occurrences de la dimension facilitation ou habilitation ou de la combinaison des deux dimensions. La prise en compte de ces combinaisons dites « logiques » est une spécificité de la méthode qualitative comparée (Chanson *et al.*, 2005) abordée dans le point 2.3. Une combinaison habilitation-guidance ou facilitation guidance ou la combinaison des trois dimensions nous paraissent constituer des cas « contradictoires » *a contrario*.

Notre article vise à comprendre dans quelle mesure les CIOM constituent-ils une technologie de contrôle à travers le double prisme des leviers de contrôle et du contrôle capacitant dans le cadre du paradigme du *New Public Management (NPM)*. Pour y répondre, nous illustrons le propos par le cas d'une université que nous présentons dans le point suivant ainsi que la méthodologie utilisée.

2. TERRAIN D'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

L'université UNIV est une université de taille moyenne. Elle mobilise environ 1 200 enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs, plus 800 personnels BIATSS et une masse salariale de 130 millions d'euros. Elle comprend 10 composantes, 20 unités de recherches auxquelles s'ajoutent 3 unités propres de recherche CNRS

conventionnées avec l'université et 4 Écoles Doctorales. Elle dispose d'antennes régionales permettant de mailer l'offre de formation universitaire dans la région. L'auteur était enseignant en poste jusqu'en 2019 et vacataire en 2021-2022. Il a été sensible aux CIOM au moment de leur mise en place (2018) et leur déploiement (à partir de 2018). Ces contrats sont accessibles par l'intranet de l'université UNIV.

2.1. L'université UNIV : de la crise aux outils pour en sortir

L'Université UNIV a connu une période de développement et de rayonnement tant sur le plan scientifique que sur celui de la formation au début des années 2000. Fort de ce développement, le président a adopté une gestion ambitieuse lors de la décennie 2005-2015 qui a conduit l'université UNIV à une double crise : financière et politique. Sur le plan financier, le conseil d'administration de l'université UNIV a voté des budgets rectificatifs austéritaires avec des gels de postes. En 2018, l'établissement cumule lors de cet exercice un déficit de 12 millions d'euros et ne dispose que d'un jour de fonds de roulement. Un administrateur provisoire a été désigné par le ministère pour sortir de crise début janvier 2021 avec un plan de retour à l'équilibre (PRE) à terme. La situation financière dans cette université a impacté sérieusement son fonctionnement notamment au niveau du recrutement (46 postes gelés suite à mutations et départs en retraite)

et de son offre de formation qui a connu un sous-encadrement chronique. Le président de la mandature précédente avait demandé un audit en 2016 concernant les finances de l'université UNIV. L'audit (2018) de l'Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche (IGAENR) a conclu à « *une situation de crise de l'université UNIV* » sans toutefois la mettre sous tutelle. Une période d'austérité s'ouvre alors conduisant à une réflexion sur le nouveau projet d'établissement et les outils (le PRE et les CIOM entre autres) qui doivent accompagner l'objectif d'un retour à l'équilibre budgétaire à terme. Le projet d'établissement 2018-2022 pose pour principal objectif la consolidation de la place de l'Université UNIV parmi les universités de taille moyenne (en recherche), la fédération de ses composantes dans le cadre d'un fonctionnement plus intégré et la restauration de la confiance au sein de l'établissement en développant une culture d'appartenance des composantes. Il s'agit de remettre ses composantes sur une trajectoire du projet d'établissement en s'assurant de l'équilibre budgétaire.

Le tableau 2 montre la mise en œuvre progressive des CIOM sur la durée du projet d'établissement (2018-2022).

Le projet d'établissement 2018-2022 a posé des jalons qui doivent structurer le pilotage de l'université UNIV notamment à travers les CIOM (tableau 2) qui doivent être déployés jusqu'en 2022. Ce déploiement est de la

Opérations	Année d'observation					Responsable / Acteurs
	2018	2019	2020	2021	2022	
Mise en place d'une gestion transversale des services d'enseignement au sein de départements disciplinaires	15 %	50 %	75 %	90 %	100 %	Présidente du Conseil Académique (CAC)
Mise en place des contrats internes d'objectifs et de moyens (CIOM)	15 %	50 %	75 %	90 %	100 %	VP Conseil d'Administration (CA)

Tableau 2 – Jalons structurant le projet d'établissement de l'université UNIV

Source : Université UNIV

responsabilité du CA et du vice-président en charge du pilotage transversal. Le contrat interne d'objectifs et de moyens (CIOM) porte sur la même période que celle du COM entre l'université et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

En outre, l'université UNIV a modélisé sa chaîne de valeur au sens de Porter (figure 1) avec une cartographie des processus et des sous processus auxquels les composantes doivent participer dans le cadre d'une création de valeur de l'établissement et de contribution à l'atteinte des objectifs.

Les composantes et leurs directions sont ainsi étroitement associées à la définition et à la mise en œuvre de ces processus. Cela n'est pas anodin car les processus par définition transversaux doivent conduire à décloisonner les composantes et à remettre la présidence au cœur de la gouvernance et du pilotage.

Notre méthodologie qualitative et compréhensive est basée sur l'exploitation textuelle des neuf CIOM entre l'université UNIV et ses composantes d'une part, et par des entretiens auprès de trois directeurs de composantes d'autre part tout en contextualisant au préalable la philosophie gestionnaire des CIOM.

2.2. Philosophie gestionnaire des CIOM de l'université UNIV

Un outil de gestion peut être vu comme un conglomérat singulier constitué d'un « *substrat formel* » ou matériel porteur d'une « *philosophie gestionnaire* » et « *d'une vision simplifiée des relations organisationnelles* » Hatchuel et Weil (1992, p. 122-126). La « *philosophie gestionnaire* » correspond aux comportements de travail que l'outil est censé promouvoir, soit en les organisant, soit en incitant à leur adoption. La philosophie

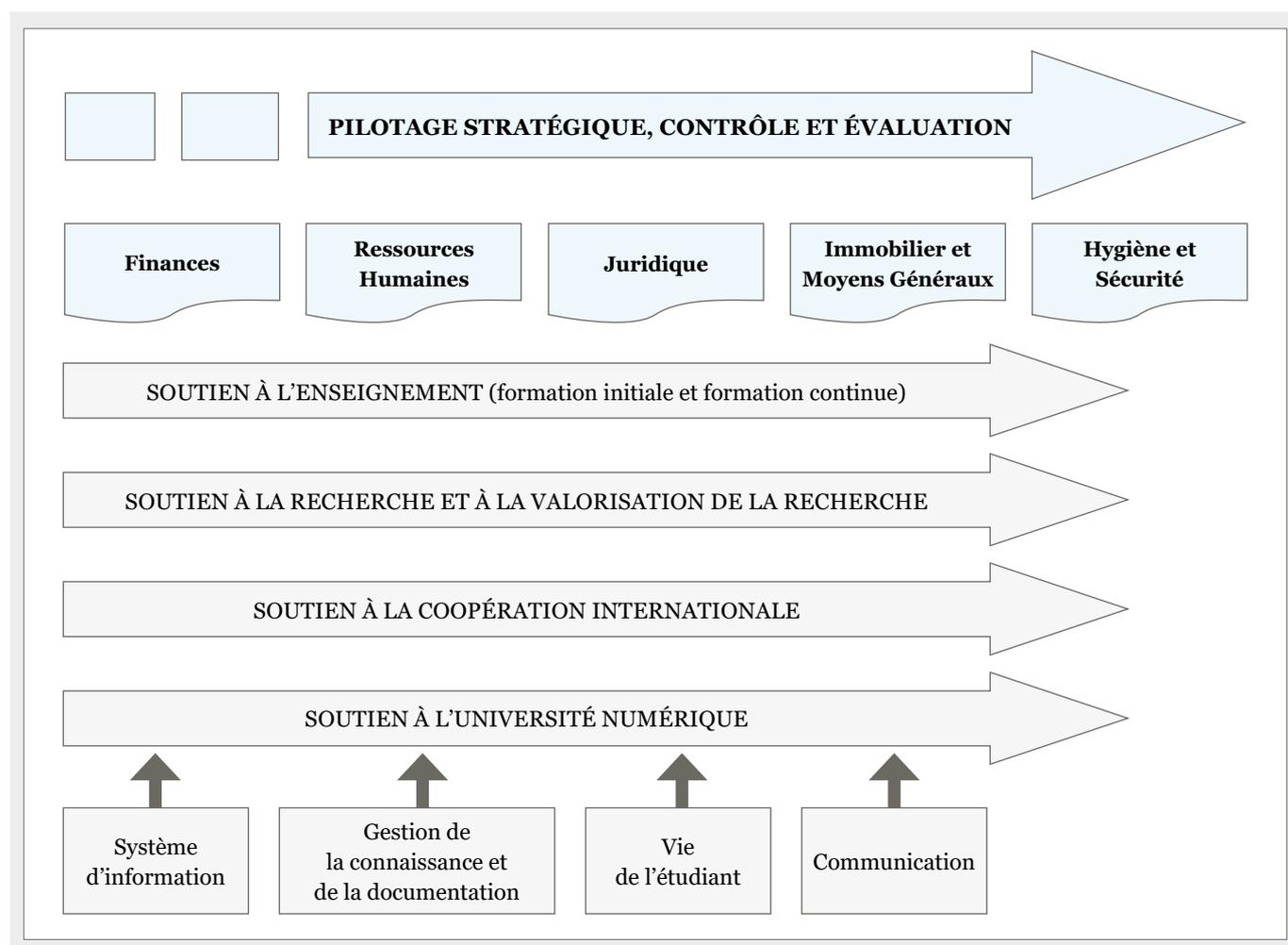


Figure 1 – Chaîne de valeur et contrôle à l'université UNIV

Source : Université UNIV

gestionnaire des CIOM est leur adoption par les composantes et il nous semble pertinent d'y regarder de près.

Sur les objectifs généraux de l'établissement, « *Le Contrat Interne d'Objectif et de Moyen (CIOM) est un outil au service du pilotage et de la stratégie de l'université. L'établissement y définit ses objectifs pluriannuels et les décline en concertation avec la composante. Le CIOM précise les relations entre les composantes et la direction de l'établissement dans un esprit de subsidiarité, dans le respect des dispositions légales et réglementaires, ainsi que des statuts de l'établissement* ». Concernant la convergence des buts avec l'autonomie des composantes, le CIOM vise à « [...] *inscrire les actions des composantes dans la dynamique de la stratégie d'établissement tout en respectant leurs spécificités et, d'autre part, d'appréhender leurs projets et les moyens pour les accompagner. Le CIOM formalise les modalités et les garanties de fonctionnement (procédures communes, répartitions des compétences, etc.) des composantes au sein de l'établissement* ».

Sur le dialogue stratégique et interactif, « *Le CIOM propose par ailleurs un état des lieux et une partie spécifique concernant les moyens alloués pour accompagner la mise en œuvre de leurs projets, inscrits dans le cadre des objectifs stratégiques de l'établissement* ».

« *Le CIOM est un outil au service du dialogue interne de l'établissement qui s'articule avec le dialogue de gestion. Le CIOM est pluriannuel et sa temporalité correspond idéalement au contrat quinquennal d'établissement. [...] La direction de chaque composante coconstruit son CIOM avec l'équipe de gouvernance en accord avec la politique de l'établissement. Elle organise le dialogue au sein de sa composante afin d'associer aux engagements contractés les structures de formation et les unités de recherche concernées. Le contrat est étudié en Conseil de composante qui l'adopte. Ce dernier valide ainsi les grandes orientations stratégiques et budgétaires pour les années à venir. Les termes du contrat engagent l'ensemble de la composante dans son fonctionnement* ».

La philosophie gestionnaire des CIOM est donc la recherche d'une certaine convergence des buts entre les services centraux de l'université UNIV incarnée par la présidence et les composantes. Cette recherche de convergence des buts doit passer par davantage

de dialogue de gestion dans le cadre d'une subsidiarité, ce qui rejoint l'idée de dialogue lors des phases de contrôle interactif.

Sur le plan méthodologique, nous avons procédé à une analyse qualitative comparée (QCA) du contenu de la partie spécifique du CIOM concernant la composante sur la « *contribution de la composante à la politique de l'université* » pour chaque thématique. Nous rappelons que ces CIOM sont accessibles à tous les personnels de l'université UNIV. Nous y avons donc eu accès en tant que personnel enseignant de 2015 à 2019 puis en tant que vacataire en 2021-2022. Chaque thématique a été prise en compte dans le logiciel d'analyse textuel au préalable. Cette analyse textuelle a été complétée par des entretiens avec des directeurs de composantes choisis en raison de la proximité des résultats de celle-ci.

2.3. Analyse textuelle comparée des spécificités des CIOM

La méthode qualitative comparative⁹ (*Qualitative Comparative Analysis – QCA*) a été mise au point par Ragin (1987). C'est une méthode originale puisqu'elle emprunte à la fois aux méthodes quantitatives et aux méthodes qualitatives, aux approches orientées variables et aux approches orientées cas (Ragin, 1987). L'auteur apporte une sophistication méthodologique permettant de traiter explicitement les variables booléennes et d'effectuer des comparaisons entre ces dernières pour différents cas dits logiques (similaires) ou contradictoires (divergents). Elle consiste à étudier de manière systématique les similitudes et les différences entre différents cas (Chanson *et al.*, 2005). Les cas sont les composantes que l'on croise avec les différentes dimensions du contrôle habilitant, facilitant d'une part et la dimension guidance d'autre part.

Pour mener son analyse, le chercheur choisit d'abord la variable dépendante à étudier. La variable dépendante est l'occurrence (valeur 1) ou non (valeur 0) du verbe. Les variables dépendantes correspondent aux dimensions du contrôle capacitant à travers la présence ou non du verbe caractérisant la dimension.

Dans une approche de type algèbre booléenne, chaque variable prend la valeur 1 ou 0 dans la méthode QCA

⁹ D'après de Meur et Rihoux (2002), la QCA est justement particulièrement, bien adaptée à un échantillon comprenant entre 11 et 50 cas.

selon la présence ou non du phénomène étudié dans le cas concerné. Si le verbe ou le substantif est présent, la valeur sera de 1, sinon elle sera de 0.

Nous avons adapté cette méthode en relevant la fréquence d'apparition du verbe dans le corpus des CIOM de chaque composante. Ainsi les valeurs peuvent osciller entre 0 et n contrairement à la méthode QCA où elle soit de 0 soit de 1. Cela nous permet d'avoir une fréquence relative d'occurrence des verbes issus des travaux de Adler et Borys (1996) par une analyse textuelle comparée des neuf CIOM.

Nous avons passé le corpus de chaque CIOM (seulement la partie concernant les spécificités des composantes) sous Iramuteq. Le logiciel permet d'obtenir une forme de table de vérité à condition de procéder à un paramétrage au départ. En effet, il faut au préalable entrer la liste des verbes du tableau en annexe 1, ce que le logiciel appelle « formes supplémentaires ». Les analyses sur corpus vont en effet différencier les formes dites « pleines » (ou formes actives) des mots outils (ou « formes supplémentaires ») parmi lesquels les verbes. Nous nous sommes assuré au préalable que tous les verbes du tableau en annexe 1 sont présents dans le dictionnaire Iramuteq au niveau du lexique et des expressions.

Le corpus spécifique de chaque CIOM (pour la partie « moyens » et tout ce qui est stratégique) a donc été mis sous Iramuteq. Cela permet d'affiner la recherche en détectant le cas échéant des dimensions du contrôle capacitant (à l'aide des « formes actives ou supplémentaires ») différentes pour un même CIOM. Une synthèse est opérée dans une table de vérité permettant de voir les regroupements et de qualifier quelle(s) dimension(s) capacitante(s) domine(ent) dans chaque CIOM.

Nous avons construit un tableau à double entrée avec en ligne les verbes issus du tableau en annexe 1 que nous avons croisés avec la thématique de chaque CIOM. Le nombre de fréquences pour lequel le verbe est trouvé est relevé dans le tableau en annexe 3 à double entrée.

La table de vérité hypothétique est basée sur plusieurs combinaisons possibles, à savoir : habilitation-guidance ou facilitation-guidance ou facilitation-habilitation.

Dans notre étude, les cas contradictoires peuvent correspondre aux trois dimensions dans l'analyse du

corpus. Cela peut être une combinaison entre guidance et habilitation ou facilitation. Lorsque les trois dimensions sont présentes pour une composante, nous avons privilégié les deux plus importantes en termes d'occurrences. Cela nous permet de contourner l'une des limites de la méthode QCA.

La méthode QCA privilégie une approche à la fois analytique (le chercheur modélise le cas sous forme de variables) et holiste (le chercheur tient compte des combinaisons de variables considérées comme un tout).

Dans la section suivante, nous explicitons nos résultats et proposons quelques éléments de discussion.

3. RÉSULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE COMPARÉE

Dans un premier temps, nous avons procédé à une exploration lexicale en analysant le corpus des CIOM (accessibles par l'intranet de l'université UNIV en tant que personnel enseignant) sous le logiciel Iramuteq en paramétrant le cas échéant les formes complémentaires de façon à avoir l'intégralité des verbes du tableau dans le dictionnaire et le lexique du logiciel.

Ce logiciel fait partie des outils statistiques d'exploration ou *text mining* permettant de rendre compte des contenus et de leur organisation interne (Mothe *et al.*, 2021).

3.1. Résultats de l'analyse textuelle comparée

Le logiciel Iramuteq nous a permis d'obtenir les fréquences d'occurrence de verbes après avoir procédé au paramétrage de « forme actives » constituées par les verbes listés dans le tableau en annexe 1. Les paramètres issus du logiciel sont les suivants :

- Nombre de textes : 9 (nombre de CIOM analysés textuellement)
- Nombre d'occurrences : 53 961
- Nombre de formes actives (verbes) : 4 231.

	Compo- sante_1	Compo- sante_2	Compo- sante_3	Compo- sante_4	Compo- sante_5	IUT_A	IUT_B	IUT_C	IUT_D
Facilitation	26 %	37 %	12 %	14 %	32 %	22 %	27 %	30 %	28 %
Guidance	13 %	16 %	2 %	11 %	13 %	0 %	12 %	6 %	9 %
Habilitation	62 %	48 %	86 %	75 %	55 %	78 %	62 %	64 %	64 %

Tableau 3 – Fréquences relatives d'occurrences des dimensions du contrôle capacitant des CIOM

Source : Auteur

Il est à noter que seuls les verbes issus des travaux de Adler et Borys (1996) et présents dans le corpus des CIOM sont relevés dans les résultats qui suivent.

Nous avons construit le tableau 3 ci-dessus suite aux résultats proposés sous Iramuteq.

Le tableau en annexe 3 permet en effet voir relever le nombre de fois où le verbe est présent, au-delà du fait qu'il soit présent ou non comme dans la méthode QCA. Par ailleurs nous avons assimilé le verbe former à « formuler » et agir à « interagir » qui sont dans la liste des verbes proposés par Adler et Borys (1996).

Le tableau 3 synthétise les fréquences d'occurrence des trois dimensions de l'*enabling* par regroupement du tableau en annexe 2. Nous obtenons donc des proportions de chacune des trois dimensions pour chaque composante.

On remarque que la dimension guidance à travers les occurrences de verbes est relativement faible dans les CIOM entre les services centraux et la présidence et qu'elle est inexistante dans celui de l'IUT A. Cette dimension guidance matérialise l'internalisation du contrat d'objectifs et de moyens (COM) entre les services centraux et la présidence. Ce résultat est important car le contrôle par le biais des CIOM s'inscrit dans le cadre de cette nécessaire souplesse laissée aux organisations décentralisées. L'équilibre du contrôle par les CIOM entre la présidence de l'université UNIV et ses composantes semble donc à rechercher entre habilitation et facilitation. La dimension « habilitation » prédomine ici puisqu'elle représente près de la moitié des occurrences de verbes pour la composante 2 à 86 % pour la composante 3. L'analyse du corpus textuel dans

lequel prédomine la dimension habilitante donne à voir les CIOM comme des leviers d'apprentissage plutôt que de supervision ou de facilitation confirmant par là le rôle interactif plutôt que diagnostic associé à cette technologie de contrôle.

Le tableau 4 met en évidence des résultats très proches entre l'IUT B et D et la composante 1.

Il nous semble donc que des entretiens approfondis avec les responsables de ces composantes peuvent nous permettre d'avoir une compréhension complémentaire de nos résultats issus de l'analyse textuelle. En effet, il nous a semblé pertinent d'interroger le doyen de la composante 1 et les directeurs des IUT B et D¹⁰ sur le déploiement des CIOM. Cela nous permettant ainsi d'avoir les pratiques et les retours de ce déploiement « au-delà du texte » des CIOM.

3.2. Analyse compréhensive des CIOM par des directeurs de composantes

Trois entretiens auprès de ces acteurs concrets constituent notre analyse compréhensive complémentaire précieuse, ce qui nous permet d'éviter le risque d'acteurs abstraits (Dumez, 2016) des recherches quantitatives.

Les entretiens ont été menés entre juin et septembre 2022 d'une durée approximative d'une heure chacun. Les entretiens avec les deux directeurs d'IUT ont été menés en distanciel alors que celui mené avec le directeur de composante 1 a été mené en présentiel. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord de l'interlocuteur.

¹⁰ Tous les trois des hommes.

Cette approche nous permet d'avoir les points de vue de deux principales parties prenantes de l'université UNIV : la présidence à travers les CIOM que nous avons passés au logiciel d'analyse textuelle et les trois directeurs de composantes que nous avons interrogés en raison de la proximité des fréquences d'occurrences du tableau 3.

Grâce à un guide d'entretien (annexe 2), nous avons essentiellement porté notre questionnement sur trois paramètres – sans évoquer à aucun moment le mot ou le contexte de crise - : la fixation d'objectifs, sur la fonction d'allocation des ressources du CIOM et sur la fonction habilitante et facilitante.

Nous illustrerons le propos avec des verbatims issus de ces entretiens dans le tableau en annexe 4. Le directeur de la composante 1 (PU) en est à son second mandat de doyen et semble aguerri aux fonctions de direction de composante. Il a participé à la mise en place des CIOM par les services centraux. Le directeur de l'IUT B (MCF) a une solide expérience de directeur d'IUT depuis 5 ans. Le directeur de l'IUT D est en début de mandat et ne semble pas aguerri à des fonctions de direction et de management.

Dans le tableau en annexe 4, nous avons classé les verbatims en lien avec notre guide d'entretien en trois grandes catégories qui correspondent aux trois dimensions du contrôle capacitant (*enabling*) : guidance (**G**), habilitante (**H**) et facilitante (**F**).

Le directeur de la composante 1 affirme que pouvoir choisir ses propres indicateurs pour contourner l'inoopérabilité de la fonction d'allocation des moyens du CIOM dans le cadre du dialogue interactif :

« L'allocation des moyens sur la base des indicateurs était l'esprit de la mise en place des CIOM mais il y a eu un tir de barrage des directeurs de composantes. Je n'y étais pas opposé mais à condition de s'accorder sur les indicateurs comme le taux de retour de nos étudiants dans les antennes régionales. Au départ, on aura une allocation des moyens indexée sur les indicateurs choisis lors du dialogue stratégique mais même ça, ce n'est pas appliqué mais ça va revenir si les composantes peuvent choisir leurs indicateurs [...]. Les indicateurs parfois n'apportent pas grand-chose car comme on est bons sur

	Composante_1	IUT_B	IUT_D
Facilitation	26 %	27 %	28 %
Guidance	13 %	12 %	9 %
Habilitation	62 %	62 %	64 %
Cas logiques ou contradictoires	Facilitant (Cas logique 1) Habilitant (Cas logique 3) Habilitant et/ou facilitant (Cas logique 4) Guidance inopérable et facilitant (Cas contradictoire 5)	Guidance (contraignante) (Cas logique 1 et logique 2) Habilitant (Cas logique 3) Guidance contraignante et facilitant (Cas contradictoire 5)	Guidance (acceptée) (Cas logique 1) Habilitant (Cas logique 3) Habilitant et/ou facilitant (Cas logique 4) Facilitant (Cas contradictoire 5)

Tableau 4 – Rapprochement des résultats de l'analyse textuelle et des cas logiques des verbatims

Source : Auteur

certains indicateurs comme le taux d'insertion en master. Alors on s'est dit on va choisir des indicateurs où il y a des marges de progrès comme le taux de réussite en 1^{re} année en droit ou gestion ou le taux de retour des étudiants dans les antennes régionales. »

Des cas logiques et un cas contradictoire émergent de notre analyse avec une combinatoire (tableau 4) :

- Une combinaison « dimension facilitante ou guidance » (cas logique 1) ;
- Une combinaison « dimension habilitante et/ou facilitante » (cas logique 4).

En outre, une dimension habilitante seule prédomine (cas logique 3) et une dimension guidance prédomine (cas logique 2). Le cas 5 constitue un cas contradictoire car il incarne une dimension facilitante tout en matérialisant aussi une dimension guidance qui est soit inopérante soit contraignante.

4. RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'étude a mis en évidence la confirmation sur le plan empirique des cas dits logiques : la dimension habilitante et/ou facilitante d'une part et la dimension guidance d'autre part. La dimension guidance reste peu élevée dans le corpus analysé sous Iramuteq. La dimension habilitante est majoritairement présente dans l'analyse textuelle et semble s'expliquer par le fait de « mieux se connaître à l'interne [...] grâce au CIOM et aux indicateurs qu'il contient » selon les directeurs de composantes interrogés. Cette meilleure connaissance de soi n'est pas nécessairement couplée ou liée à la fonction d'allocation des ressources et des moyens du CIOM. Les indicateurs servent à mieux connaître la composante dans le contexte d'une situation dégradée de l'université UNIV en recherche d'équilibre financier.

Le choix des indicateurs lors des phases de dialogue (pour la composante 1) porte sur ceux pour lesquels la marge de progrès est importante (comme le taux de retour des étudiants des antennes régionales ou le taux de réussite en première année) au lieu des indicateurs de résultats comme le taux de réussite en fin de parcours ou le devenir des étudiants (taux d'insertion, le suivi

des cohortes, etc.), ce qui constitue une parade contre le contrôle en ressources à notre sens. La dimension habilitante dans le cadre d'un contrôle interactif se matérialise dans notre cas par des indicateurs très descriptifs et jugés « sûrs » (Bezes, 2020) dans le dialogue de gestion interne.

Les trois directeurs de composantes ne remettent pas en cause le caractère facilitant et habilitant du CIOM qui leur permet de mieux se connaître à l'interne, de « faire redescendre à l'ensemble des équipes comment fonctionne la maison » (Directeur de l'IUT B) ou grâce à des indicateurs qu'ils n'avaient pas forcément choisis, en l'occurrence ceux où il y a des marges de progrès (Directeur de la composante 1).

Le CIOM permet en outre à la périphérie de se rendre plus visible auprès du centre (la présidence et les vice-présidents) notamment concernant les projets (Directeur de l'IUT D et B) et matérialise ainsi la dimension facilitante. La dimension habilitante semble très liée à une approche par projets au sein des composantes, projets qui conditionnent l'accès à des ressources externes qui n'entrent pas dans la dotation universitaire.

La dimension guidance revêt elle-même trois sous-dimensions : contraignante, inopérante ou acceptée. Dans le premier cas, lorsqu'elle est couplée à la dimension habilitante, elle rejoint la double fonction des outils de gestion : habilitier et contraindre (Ragainne *et al.*, 2014)

Un cas nous semble finalement contradictoire lorsqu'on rapproche les résultats de l'analyse textuelle et l'analyse des verbatims : le cas 5. En effet on relève une dimension guidance perçus comme contraignante (IUT B) tout en percevant aussi une dimension facilitante du CIOM. C'est ici que le rôle d'objet-frontière (Star et Griesmer, 1989) semble limité voire inopérant car ne peut contribuer à « créer un terrain d'entente entre les équipes organisationnelles » ou à rendre compte des processus de délégation de l'activité (Trompette et Winck, 2009).

Dans les cas logiques, le rôle du CIOM comme objet-frontière semble opérer à travers sa grammaire et son langage permettant le dialogue entre les composantes et les services centraux.

L'analyse textuelle ressort majoritairement une dimension habilitante (62 %) corroborée par le cas logique 3 et une dimension plutôt facilitante (27 %) – les deux

dimensions étant rassemblées dans un cas logique 4. La dimension guidance (12 %) est illustrée par la contrainte de retour à l'équilibre (cas logique 2). Alors que dans l'analyse textuelle la dimension guidance ressort à 12 %, elle semble revenir de manière importante lors de l'entretien sous la forme de contrainte. On retrouve la vertu contraignante des outils de gestion sans qu'il y ait prescription contrairement à ce que montrent Ragainne *et al.* (2014).

Concernant les deux autres composantes, les cas logiques issus de l'analyse des entretiens confirment l'analyse textuelle avec une forte dominance de la dimension habilitante incarnant une meilleure connaissance de soi et un effet d'apprentissage et à un degré moindre une dimension facilitante matérialisant plutôt un accès aux moyens (plus ou moins difficile) à travers le CIOM. Alors que la dimension guidance est davantage ressentie comme contraignante pour le directeur d'IUT A, elle est inopérante pour le directeur de composante 1 et acceptée pour le directeur de l'IUT D, preuve qu'un même outil de gestion peut véhiculer une grammaire et une signification différentes.

5. CONCLUSION

Notre article visait à comprendre dans quelle mesure les CIOM constituent une technologie de contrôle capacitant dans une université de taille moyenne. L'équipe présidentielle précédente a mis en place des CIOM dans un contexte financier dégradé. La forte dimension habilitante des CIOM dans le cas de l'université UNIV peut s'expliquer d'une part par « une meilleure connaissance » de ses composantes y compris par ses composantes elles-mêmes. Les CIOM ont pu aussi réduire la conflictualité qui a pu exister entre les composantes et la présidence (Mignot-Gérard, 2006) dans le cadre d'une situation dégradée. Le CIOM, outil formel de gestion, peut avoir une utilité politique au sein des composantes de par la dimension facilitante et comporter un objectif d'efficacité par la dimension habilitante.

Les CIOM étudiés ont été mis en place par l'équipe présidentielle précédente (2017-2018). Des élections au sein de l'université UNIV ont vu l'arrivée d'une nouvelle équipe présidentielle début 2021. L'équipe présidentielle

a changé mais la philosophie gestionnaire et ses instruments, dont le CIOM sont restés, marquant la volonté de la nouvelle présidence de revenir à une situation budgétaire et financière assainie d'une part mais aussi de pérenniser ce dispositif gestionnaire. La dimension habilitante des CIOM traduit *in fine* le « *souci de soi* » (Bezès, 2020), une meilleure connaissance de l'université étudiée et de ses composantes, passage nécessaire à une sortie de la situation financière dégradée qu'elle a connu.

Les CIOM comme outil de gestion comportent bien une double dimension « *habiliter et contraindre* » dans le cas de l'IUT B (Ragainne *et al.*, 2014). Mais la dimension guidance peut signifier autre chose que la contrainte comme l'acceptation de rester dans le sentier stratégique de l'université ou l'inopérabilité du CIOM dans sa fonction d'allocation des ressources.

Une des limites de notre article est la focalisation sur la dyade présidence-directeur de composantes et en corolaire sa validité externe puisque basé sur une étude de cas. Notre étude, exploratoire pourrait être prolongée par une étude longitudinale ou quantitative au sein d'universités de taille similaire ayant mis en place des CIOM et/ou qui ont mis en place des CIOM dans un contexte budgétaire dégradé. Il serait intéressant de confirmer ce « *souci de soi* » par les CIOM et la prédominance du couple habilitation-facilitation du contrôle capacitant. Le déploiement de CIOM pour les laboratoires pourrait alors être un terrain d'investigation.

Enfin, un autre prolongement de l'étude des CIOM pourrait conduire à une certaine comparaison entre composantes, comparaison vue comme un moyen de contrainte sur les composantes¹¹ par la présidence, voire entre les composantes ou les laboratoires.

¹¹ Notamment les composantes sur dotées financièrement.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P.S. ; Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy : Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), p. 61-89.
- Benoit, B. ; Chatelain-Ponroy, S. (2019). Le dialogue, élément central du contrôle capacitant. Le cas d'une organisation publique en réseau. *Gestion et management public*, 1(1), p. 71-96.
- Benoit, B. ; Chatelain-Ponroy, S. (2016). Du modèle « enabling » au contrôle capacitant : état de l'art et perspectives. *Finance Contrôle Stratégie*, 19, p. 4.
- Bezes, P. (2020). Le nouveau phénomène bureaucratique : Le gouvernement par la performance entre bureaucratisation, marché et politique. *Revue française de science politique*, 70, p. 21-47.
- Bollecker, M. (2013). Pourquoi le contrôle de gestion à l'Université est-il un échec ?. *Politiques et Management Public*, 30(2), p. 221-239.
- Bouquin, H. ; Kuszla, C. (2013). *Le contrôle de gestion*. Gestion, PUF.
- Burlaud, A. ; Simon, C. (1997). *Le contrôle de gestion*. La Découverte.
- Chanson, G. ; Demil, B. ; Lecocq, X. ; Sprimont, P.A. (2005). La place de l'analyse qualitative comparée en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), p. 29-50.
- Chatelain-Ponroy, S. ; Mignot-Gerard, S. ; Musselin, C. ; Sponem, S. (2013). De l'opposition « politiques/administratifs » au clivage « centre/périphérie » : les divergences de perception des outils de mesure dans les universités. *Politiques et management public*, 30(4), p. 495-518.
- Dambrin, C. (2005). *Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux*. *Gestion et management* [Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine – Paris IX].
- Demeur, G. ; Rihoux, B. (2002). *L'Analyse Quali-Quantitative Comparée*. Academia Bruylant, Louvain-la-Neuve.
- Fabre, P. (2013). Le « doyen contrôleur des coûts » : outils de gestion et allocation des ressources dans la gouvernance des universités. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(3), p. 59-85.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Gibert, P. ; Pascaud, G. (1988). Des projets d'entreprise pour les organisations publiques. *Politiques et Management Public*, 7(2), p. 119-162.
- Hatchuel, A. ; Weil, B. (1992). *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*. Economica, Paris.
- Joannides, V. ; Jaumier, S. ; Le Loarne-Lemaire, S. (2013). La fabrique du contrôle : une ethnométhodologie du choix des outils de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(3), p. 87-116.
- March, J. (1999). Les mythes du management. *Gérer et comprendre*, 57, p. 4-12
- Martineau, R. (2014). *How Bureaucracies Become Enabling, Coercive... or Pretend To Be*. 30th EGOS Colloquium. Rotterdam.
- Mazouz, B. (2014) (s/dir) *La stratégie des organisations de l'État Ste-Foy*. Presses de l'Université du Québec, p. 431-448.
- Mignot-Gerard, S. (2006). *Échanger et argumenter. Les dimensions politiques du gouvernement des Universités françaises* [Doctorat de Sociologie. Paris : Institut d'Études Politiques].
- Moisdon, D. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : Éditions Séli Arslan.
- Mothe, C. ; Delfosse, E. ; Marie Bocquet, A. (2021). L'analyse de données textuelles assistée par ordinateur : Les discours sur les réseaux de chaleur. *Revue française de gestion*, 295, p. 11-37.
- Mundy, J. (2010). Creating Dynamic Tensions Through a Balanced Use of Management Control Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35, p. 499-523.
- Star, S.L. ; Griesemer, J. (1989). Institutionnal ecology, Translations'and Boundary objects : amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertebrate zoology. *Social Studies of Science*, 19(3), p. 387-420.
- Ragaïgne, A. ; Oiry, E. ; Grimand, A. (2014). Contraindre et habilitier : la double dimension des outils de contrôle. *Comptabilité Contrôle Audit*, 20, p. 9-37.
- Ragin, C. (1987). *The Comparative Method : Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press. Retrieved August 18, 2021.
- Roberts, K.H. (1990). Managing High Reliability Organizations. *California Management Review*, 32(4), p. 101-113.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston : Harvard Business School Press.
- Trompette, P. ; Vinck, D. (2009). Retour sur la notion

d'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), p. 5-27.

Zeiss, R. ; Groenewegen, P. (2009). Engaging Boundary Objects in OMS and STS ? Exploring the Subtleties of Layered Engagement. *Organization*, 16(1), p. 81-100.

ANNEXE 1

Les verbes¹ de l'*enabling* et la dimension associée

(Source : adapté de Adler et Borys, 1996)

VERSION ORIGINALE	PROPOSITION DE TRADUCTION	DIMENSION
<i>To help</i>	Aider, faciliter	Facilitation
<i>(To do) better</i>	(Faire) mieux	Habilitation
<i>To enable (users...)</i>	Permettre, rendre possible (les utilisateurs, etc.)	Facilitation
<i>To encourage</i>	Encourager, favoriser	Facilitation
<i>To guide (guidance)</i>	Guider (guidage, orientation)	Guidance
<i>To clarify</i>	Clarifier	Guidance
<i>To ease</i>	Faciliter	Facilitation
<i>(To be) more effective</i>	(Être) plus efficace	Guidance
<i>To master</i>	Maîtriser	Habilitation
<i>To commit (commitment)</i>	S'engager (engagement, sens de la mission)	Guidance
<i>To fulfill</i>	Effectuer, remplir	Habilitation
<i>To embrace</i>	Saisir, comprendre	Guidance
<i>To facilitate</i>	Faciliter	Facilitation
<i>To reduce (role conflict, ambiguity, feelings of alienation and stress...)</i>	Réduire (les conflits de rôles, l'ambiguïté, les sentiments d'aliénation et de stress, etc.)	Non retenu (ambivalent)
<i>To increase (work satisfaction...)</i>	Augmenter (la satisfaction au travail, etc.)	Facilitation
<i>To enhance (users' capabilities...)</i>	Pour renforcer (les capacités des utilisateurs, etc.)	Habilitation
<i>To leverage (skills, intelligence...)</i>	Réaliser un effet de levier, développer (les compétences, l'intelligence, etc.)	Habilitation
<i>To support</i>	Supporter, soutenir	Facilitation
<i>To mobilize</i>	Mobiliser, susciter	Guidance
<i>To dialogue (dialogue)</i>	Dialoguer (dialogue)	Facilitation
<i>To regain (control...)</i>	Retrouver, récupérer (le contrôle, etc.)	Guidance
<i>To formulate and evaluate (suggestions for improvement...)</i>	Formuler et évaluer (des suggestions d'amélioration, etc.)	Facilitation
<i>To improve (improvement)</i>	Améliorer (amélioration)	Habilitation
<i>To cooperate (cooperatively)</i>	Coopérer (de façon coopérative)	Facilitation
<i>To interact (creatively...)</i>	Interagir (de façon innovante, créative, etc.)	Habilitation
<i>To provide (visibility, understanding, feedback...)</i>	Fournir, donner (de la visibilité, compréhension, informations en retour, etc.)	Guidance
<i>To optimize (the performance...)</i>	Optimiser (la performance, etc.)	Guidance
<i>To motivate</i>	Motiver	Facilitation
<i>To allow</i>	Permettre, habilitier	Habilitation

¹ Certains verbes ont fait l'objet d'une traduction de notre part.

ANNEXE 2

Guide d'entretien (semi-directif)

- Sur la fixation d'objectifs et la philosophie gestionnaire sur CIOM :
 - Quel est le rôle du CIOM et son utilité dans les relations avec la présidence ?
 - Le rapport avec le projet d'établissement (guidance)
- Sur la fonction d'allocation des ressources :
 - Le CIOM passe-t-il par un couplage moyens-résultats ?
 - Des indicateurs de performance lui sont-ils associés ? Si oui lesquels ? Sont-ils coconstruits ?
- Sur la fonction habilitante et facilitante et le dialogue par le biais des CIOM :
 - Sert-il de base lors de la phase de diagnostic ?
 - Son apport dans le dialogue interne et les discussions avec la présidence
 - Sur quels indicateurs ont porté les discussions lors de la phase de dialogue interactif ?

ANNEXE 3

Occurrences de verbes sous Iramuteq dans les CIOM des composantes et regroupement par dimension du contrôle capacitant

(Source : Auteur)

CIOM Verbes	Compo- sante_1	Compo- sante_2	Compo- sante_3	Compo- sante_4	Compo- sante_5	IUT_A	IUT_B	IUT_C	IUT_D
Agir (interagir)	2	0	2	0	0	3	2	0	2
Améliorer	11	5	4	11	15	0	0	12	8
Augmenter	3	5	0	0	13	2	0	7	4
Comprendre	3	2	0	2	4	0	1	1	2
Développer	5	17	5	4	20	1	6	4	16
Encourager	0	5	0	0	3	0	0	1	4
Engager	3	8	1	2	1	0	2	3	4
Évaluer	2	1	2	1	0	0	1	1	3
Faciliter	3	2	0	1	0	0	3	2	0
Favoriser	3	9	3	0	16	0	1	9	6
Former (formaliser)	0	1	1	1	2	0	0	2	3
Optimiser	0	0	0	0	13	0	0	1	1
Permettre	7	3	24	5	18	2	4	29	11
Renforcer	4	5	7	7	21	1	4	13	14
Soutenir	1	0	0	2	9	0	2	5	2
Facilitation	12	23	6	5	43	2	7	27	22
Guidance	6	10	1	4	18	0	3	5	7
Habilitation	29	30	42	27	74	7	16	58	51

ANNEXE 4

Verbatims illustrant des cas logiques et contradictoires des directeurs de composantes sur le rôle du CIOM à l'université UNIV

(Source : Auteur)

CAS LOGIQUE 1 Dimension facilitante ou guidance (contrainte pour l'IUT B)		
DIRECTEUR COMPOSANTE 1	DIRECTEUR IUT B	DIRECTEUR IUT D
<p>L'accent est mis ici sur le rôle d'allocation des moyens du CIOM. Le directeur pose le problème du choix des indicateurs qui doivent selon lui permettre de mesurer des progrès significatifs de la composante À ce titre, nous pouvons parler de caractère facilitant (F) des indicateurs :</p> <p>« Le dialogue est fécond sur l'avenir au niveau stratégique mais on n'a pas de retour au niveau des moyens et pour moi un CIOM, ça doit être un dialogue stratégique mais aussi un dialogue de moyens... »</p> <p>Il y a eu beaucoup de discussions sur ces indicateurs dans le cadre d'une cellule de pilotage. On nous a demandé de classer les indicateurs par ordre de pertinence et c'est ce qu'on a fait mais a-t-on vraiment parfois intérêt quand l'indicateur est déjà bon ou très bon ? On n'a pas les mêmes indicateurs selon les composantes. On prend les indicateurs pour lesquels on a une véritable marge de progression au niveau de la composante. »</p>	<p>Le CIOM a obligé le directeur et son équipe a procédé à un diagnostic qui n'aurait pas forcément été effectué (le mot « contrainte » est utilisé deux fois) :</p> <p>« Alors je dirai que la chose principale, ça nous a contraint de faire un état des lieux de fonctionnement administratif et pédagogique, donc ça nous a obligé à un diagnostic dans l'organisation et le fonctionnement contraints par la gouvernance. »</p> <p>Les indicateurs du CIOM semblent plus utilisés pour allouer des moyens externes dans le cadre de projets. Toutefois on note une mise en cohérence de ces projets avec ceux de la présidence matérialisant une dimension guidance (G) :</p> <p>« Jusqu'à ce jour, il n'y avait d'indicateurs car il y a la contrainte des moyens, on est conditionné par le nombre de personnels et d'étudiants. Les indicateurs concernent plus les ressources propres que l'on va chercher à l'extérieur. »</p> <p>« Puis il y a une seconde partie c'est plus orienté sur les projets de la composante et les objectifs sont alors très variés selon les contenus et l'orientation pédagogiques. On choisit des projets de LT volumineux qui visent la vie étudiante, les relations avec les collectivités, la structure pédagogique et les interactions entre départements, ce sont les quatre grands points que l'on met en avant. Le CIOM se présente comme une liste de projets que l'on essaie de mettre en cohérence avec soit les propositions de la gouvernance ou avec des moyens que l'on va chercher à l'extérieur qui sont donc des ressources propres. »</p>	<p>Les propos suivants traduisent une dimension plutôt de guidance (G) :</p> <p>« L'université ne nous impose pas beaucoup d'objectifs mais on essaie d'avoir des objectifs avec ceux de l'université en cohérence avec sa politique générale. »</p> <p>Toutefois cette dimension peut révéler une certaine contrainte :</p> <p>« Les CIOM sont forcément contraignants car ça nous amène à plus de travail en interne mais s'est du travail positif car il va falloir s'y mettre et à la fin on est assez content des résultats qui peuvent ressortir des réunions et surtout des discussions en interne. Ça nous permet de mieux nous structurer, de voir si nos objectifs sont atteints ou non, sur des objectifs internes qu'on s'est fixés comme les relations internationales, l'apprentissage... »</p>

ANNEXE 4 (suite)

CAS LOGIQUE 2 Dimension guidance		
DIRECTEUR COMPOSANTE 1	DIRECTEUR IUT B	DIRECTEUR IUT D
	<p>Le directeur souligne une certaine contrainte sur la masse salariale et le fait que le CIOM incarne des discussions, d'échanges mais pas de véritable négociation :</p> <p><i>« Il existe une certaine interaction mais pas vraiment de négociation dans les derniers CIOM ou alors elle reste très limitée. On remet des indicateurs à jour sur l'alternance, les relations avec les industriels, on est un IUT donc ces indicateurs-là sont des indicateurs de survie car ils vont nous rapporter des ressources propres et on pourra alors lancer de grands projets. La négociation est surtout limitée aux postes (enseignants, Biatts) mais reste contrainte par la masse salariale. Je ne pense pas qu'on puisse parler de véritable négociation. »</i></p> <p>Cette dernière phrase traduit le souci pour la présidence que la composante reste dans le sentier du plan de retour à l'équilibre pour la masse salariale. La sortie de crise a imposé ce plan de retour à l'équilibre interfacé avec le CIOM.</p> <p><i>« Lors des phases de dialogue, c'est plus de l'écoute et de l'échange que du dialogue. L'université regarde comment on finance nos projets sur nos fonds propres et on écoute la gouvernance sur la partie figée voire on réajuste. Si le montage financier est fait par la composante, l'université regarde cela mais c'est juste un échange d'informations. Si l'université ferme des formations ce serait une interaction forte mais aujourd'hui ce n'est pas le cas même si cela peut arriver dans l'avenir. »</i></p>	<p><i>« Les CIOM peuvent aider à négocier plus de moyens auprès de la présidence même si je n'irais pas jusqu'au terme de contrat avec la présidence car si on n'a pas honoré le contrat que se passe-t-il ? Pour moi le CIOM n'est pas un contrat car on peut ne pas atteindre ses objectifs et on ne négocie pas beaucoup en réalité. »</i></p>

ANNEXE 4 (suite)

CAS LOGIQUE 3 Dimension habilitante		
DIRECTEUR COMPOSANTE 1	DIRECTEUR IUT B	DIRECTEUR IUT D
<p>Le directeur souligne la meilleure connaissance de soi-même si les CIOM ont pu conduire à des tensions avec la présidence. Il y a là une dimension habilitante (H) indéniable :</p> <p>« Pour beaucoup de collègues, les CIOM ont un peu tendu les relations avec la présidence. Il y a des différences entre les composantes comme les IUT qui avaient besoin d'avoir plus d'autonomie. Mais les CIOM ont permis de mieux se connaître même si les relations ont été polluées par la centralisation des droits d'inscriptions revenue aux services centraux. » [...]</p> <p>« Il y avait eu un travail remarquable en interne mais pas forcément sur des points précis sans qu'il y ait la carotte au bout. Le CIOM nous a permis de mieux nous connaître même s'il n'y a pas d'allocation des ressources en conséquence. »</p>	<p>Le directeur souligne ici l'apport du CIOM en termes de meilleure connaissance de soi et d'irrigation de la composante du CIOM et ses données. À ce titre, il revêt ici un caractère habilitant (H) :</p> <p>« La grosse valeur ajoutée du CIOM est de voir comment fonctionne la maison. Ayant été enseignant au début de ma carrière, on est souvent le nez dans le guidon et ça permet de faire redescendre à l'ensemble des équipes comment fonctionne la maison. Du fait de la nécessité de partager avec le conseil restreint, le conseil d'IUT et les départements les projets. Cette dynamique-là est importante pour partager la connaissance du fonctionnement de la maison avec les individus de la composante. »</p> <p>Le CIOM a permis un apprentissage de la composante :</p> <p>« Comme on nous demande nos projets (pédagogiques, structurels, politiques) pour la composante, de fait on peut dire ce serait pas mal de développer certaines choses : un ingénieur pédagogique pour les enseignements à distance, un chargé de mission pour le monde économique. Cela nous force à nous projeter et à présenter des idées sur la mise en forme et la manière de fonctionner de la composante. »</p>	<p>Le CIOM a indéniablement un caractère habilitant (H) ici en termes de diagnostic et d'approfondissement de la connaissance de la composante :</p> <p>« Avec le CIOM, on n'apprend pas grand-chose... Mais ça peut nous apporter quelque chose en termes de diagnostic, de faire un bilan interne. On ne va pas forcément chercher à analyser les heures d'enseignement par exemple, analyse qu'on n'a pas forcément de façon aussi croisée, aussi profonde. Il faut savoir pourquoi on a ces chiffres-là et on ne le fait pas toujours car on ne creuse pas aussi loin l'information, sur des chiffres des données. »</p> <p>On peut relever selon ce directeur une complémentarité des outils internes (le CIOM) et des outils externes (ministère).</p> <p>« Ça nous amène à réfléchir davantage en interne. Cette évaluation par les CIOM rejoint celle des IUT par le ministère, on va faire une analyse plus fine qu'on ne s'oblige pas forcément à faire en interne de façon aussi régulière. »</p>

ANNEXE 4 (suite)

CAS LOGIQUE 4 Dimension habilitante et/ou facilitante		
DIRECTEUR COMPOSANTE 1	DIRECTEUR IUT B	DIRECTEUR IUT D
<p>Selon le directeur, la question ici est de pouvoir choisir ou non ses indicateurs selon les marges de progrès potentielles :</p> <p>« Les indicateurs parfois n'apportent pas grand-chose car comme on est bons sur certains indicateurs comme le taux d'insertion en master. Alors on s'est dit on va choisir des indicateurs où il y a des marges de progrès comme le taux de réussite en 1^{re} année en droit ou gestion ou le taux de retour des étudiants dans les antennes régionales. »</p> <p>Nous pensons que ce cas matérialise une dimension plutôt habilitante (H) même si les indicateurs sont choisis et pas ceux du CIOM.</p>		<p>La dimension facilitante ici est matérialisée par la recherche de davantage de visibilité auprès de la présidence, ce qui revêt un caractère facilitant et habilitant (FH) en se connaissant mieux :</p> <p>« Grâce au CIOM, on a des échanges avec la présidence et les VP et ça leur permet de voir notre composante davantage, de donner plus de visibilité à nos projets auprès de la présidence. Parfois on a un peu le nez dans le guidon, on ne se projette pas sur 2 ou 3 ans et de programmer les investissements pluri annuels. On se connaît bien mais on ne fait pas de points d'étape aussi précis par les CIOM. Ainsi par exemple l'évolution du nombre d'étudiants sur cinq ans qu'on ne regarde pas par exemple. »</p>

ANNEXE 4 (suite)

CAS CONTRADICTOIRE 5¹

Dimension guidance (contrainte ou inopérabilité) et facilitant

DIRECTEUR COMPOSANTE 1	DIRECTEUR IUT B	DIRECTEUR IUT D
<p>Le directeur a participé à la mise en place des CIOM et la fonction d'allocation des moyens selon le degré d'atteinte des objectifs n'a pas été respectée pour des raisons politiques. Ils s'inscrivent donc dans un cadre de guidance (G) qui n'a pas fonctionné et peu habilitant. La crise de l'université UNIV et la dégradation de la situation financière n'ont pas permis selon lui de faire jouer la fonction d'allocation des ressources du CIOM. Le rôle du CIOM a été inopérant.</p> <p>« D'abord les CIOM ont été lancés il y a 3 ans par un ancien président. L'idée était de faire une prime, un bonus pour chaque composante dans l'allocation des ressources sur des indicateurs qui peuvent varier selon les composantes (nombre d'étudiants, insertion professionnelle des étudiants, VAE, etc.).</p> <p>L'allocation des moyens sur la base des indicateurs était l'esprit de la mise en place des CIOM mais il y a eu un tir de barrage des directeurs de composantes. Je n'y étais pas opposé mais à condition de s'accorder sur les indicateurs comme le taux de retour de nos étudiants dans les antennes régionales. Au départ, on a eu une allocation des moyens indexée sur les indicateurs choisis lors du dialogue stratégique mais même ça, ce n'est pas appliqué mais ça va revenir si les composantes peuvent choisir leurs indicateurs.</p> <p>Il y avait eu un travail remarquable en interne mais pas forcément sur des points précis sans qu'il y ait la carotte au bout.</p> <p>La grande insuffisance des CIOM est la non-allocation des moyens en conséquence car il semble que nous soyons impactés par le COM entre la tutelle et la présidence de l'université en raison de la situation dégradée sur le plan financier. »</p>	<p>Le discours porte sur les moyens avec l'arbitrage ressources des services centraux et ressources propres. La guidance (G) est matérialisée par la référence au projet d'établissement et ses axes avec un sentiment de contrainte :</p> <p>« Les indicateurs sont préparés par rapport à la structure de la composante et ce sont des choses qui n'évoluent pas beaucoup, les évolutions ne se font qu'à la marge : des propositions sont faites s'il y a augmentation des étudiants, réduction du nombre de formations, etc. Ce sont marges de manœuvre qui sont limitées... C'est assez figé finalement une fois qu'on connaît le nombre d'étudiants et d'enseignants, le volume assigné à la composante est assez bien connu à l'avance. On ne va pas vous donner de moyens supplémentaires si on ouvre une formation supplémentaire, ça doit se faire sur les ressources propres sauf si on se situe dans les axes du projet d'établissement de l'université avec les axes de développement. On avance dans un milieu qui est extrêmement contraint. On a donc parfois un problème à faire évoluer nos formations en lien avec l'environnement économique pour adapter les besoins aux entreprises par exemple. Tant qu'on est dans les axes de la gouvernance, il y a interaction, on nous suit car on reste sur les axes du projet de l'université, on a peu de marges de manœuvre. »</p> <p>On a donc à la fois de la facilitation et de la guidance qui est ressentie comme une contrainte.</p>	<p>L'accent est mis sur les moyens dans le discours pour se rendre davantage visible, ce qui constitue une dimension plutôt facilitante (F) :</p> <p>« C'est plus un moyen de voir et de faire remonter notre réalité de terrain ; je ne négocie pas mais je présente mes besoins mais on n'a pas toujours de réponses à nos demandes. »</p>

L'esprit des CIOM au départ était bien d'indexer les moyens sur les performances mesurées par les résultats comme l'indique le directeur de la composante 1 : « Les CIOM ont été lancés il y a 3 ans par un ancien président. L'idée était de faire une prime, un bonus pour chaque composante dans l'allocation des ressources sur des indicateurs qui peuvent varier selon les composantes (nombre d'étudiants, insertion professionnelle des étudiants, VAE, etc.) ».

¹ Différent du cas par le « et ».