



HAL
open science

Gouvernance des Universités, le paradoxe de la représentation des parties prenantes

Benoît Pigé

► **To cite this version:**

Benoît Pigé. Gouvernance des Universités, le paradoxe de la représentation des parties prenantes. 2019. hal-04642992

HAL Id: hal-04642992

<https://hal.science/hal-04642992>

Submitted on 10 Jul 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.

Gouvernance des Universités, le paradoxe de la représentation des parties prenantes

Benoît PIGÉ, © 21 février 2019
Professeur des Universités en Sciences de Gestion
CREGO / Université de Franche-Comté / UBFC

L'idée que l'un de ces groupes d'acteurs (financiers, par exemple) a toujours la priorité sur les autres, passe à côté de la principale contribution de l'entrepreneuriat et du capitalisme. L'entrepreneuriat fonctionne parce que les intérêts de toutes les parties prenantes peuvent être satisfaites au fil du temps. C'est la rencontre de ces intérêts qui est centrale pour un management effectif et durable des parties prenantes. (Freeman, préface à la réédition de 2010).

L'ouvrage d'Edward Freeman, qui était initialement un manuel pratique de management stratégique (comment prendre en compte la diversité de ses parties prenantes pour créer de la valeur), est devenu la référence pour la gouvernance avec les parties prenantes. Cependant, dans la vie pratique des affaires, rien ne semble avoir réellement évolué. Les entreprises sont toujours dirigées par un acteur principal qui maximise son intérêt en ignorant parfois les intérêts des autres acteurs. L'idéal d'une gouvernance des organisations où toutes les parties prenantes seraient représentées semble un idéal inaccessible et irréaliste.

Pourtant, certaines organisations ont ce modèle juridique de gouvernance par les parties prenantes. C'est le cas des universités françaises depuis la loi de 1968 qui consacrait la gestion de l'université par un conseil composé de représentants des enseignants, des étudiants, des personnels techniques et administratifs et de personnalités extérieures. La loi Libertés et responsabilités des Universités (LRU) de 2007, modifiée en 2013, a renforcé le rôle du conseil d'administration de l'Université et confirmé la représentation des diverses parties prenantes.

Théoriquement, le modèle de gouvernance avec les parties prenantes doit permettre à chaque acteur de disposer d'un moyen de faire entendre ses revendications et de défendre ses intérêts. La gouvernance avec les parties prenantes devrait donc non seulement conduire à une meilleure satisfaction des différents acteurs mais elle devrait aussi permettre de canaliser les mécontentements, ceux-ci n'ayant plus besoin de s'exprimer dans la rue puisque chaque acteur dispose de représentants au sein du conseil d'administration. Or la comparaison avec le modèle des grandes écoles (Canto-Sperber, 2017) ne semble pas justifier l'avantage d'une gouvernance avec les parties prenantes.

À partir de l'analyse de la participation aux conseils de gestion de la faculté de Sciences Sociales Juridiques Politiques et de Gestion (SJEPEG) de Besançon, et d'administration de l'Université de Franche-Comté (UFC), nous souhaitons proposer quelques éléments de réflexion susceptible de faciliter la compréhension d'une apparente faible efficacité des mécanismes de gouvernance avec les parties prenantes dans le cadre universitaire.

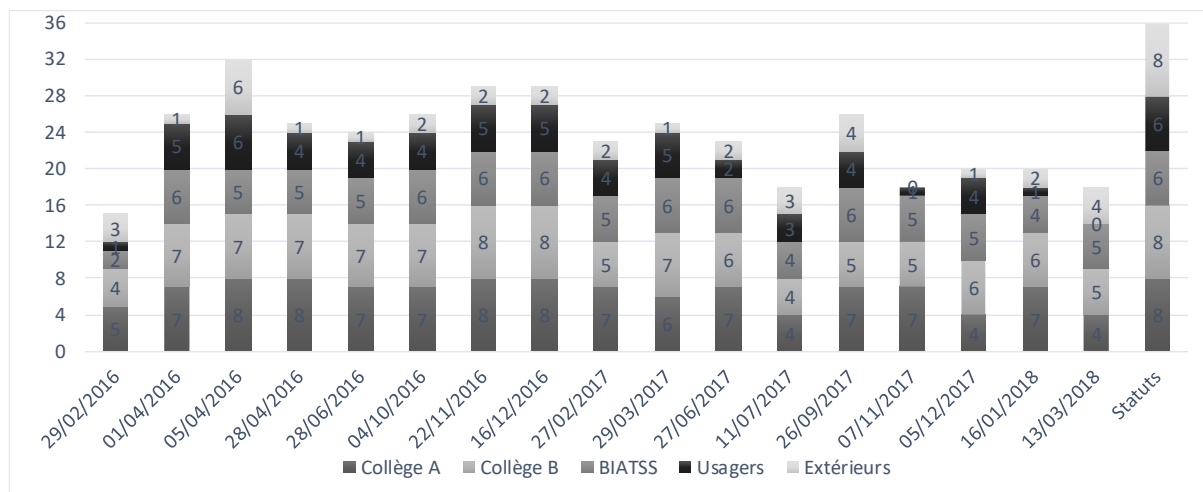
1 La participation aux conseils

Alors que la loi et les statuts des conseils permettent une large représentation des parties prenantes, la participation reste modérée voir faible et le mode d'expression des revendications des parties prenantes semble parfois davantage recourir à d'autres canaux.

1.1 Quelques observations

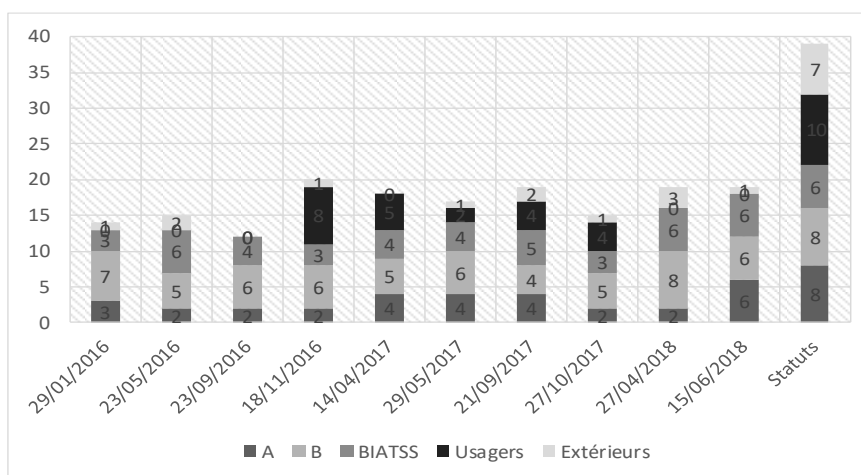
Les données ont été collectées à partir de la lecture des procès-verbaux des différents conseils sur la période retenue : janvier 2016 à juin 2018. Nous n'avons retenu que les personnes physiquement présentes et non les personnes représentées¹.

Participation au conseil d'administration UFC 2016-2018



Les statuts de l'UFC prévoient un conseil d'administration de 36 membres : seize représentants des enseignants-chercheurs (huit du collège A et huit du collège B), six représentants des personnels administratifs et techniques (BIATSS), six représentants des étudiants (usagers) et huit personnalités extérieures choisies selon des règles précisées dans les statuts et le règlement intérieur de l'Université.

Participation au conseil de gestion UFR SJEPEG 2016-2018



Les statuts de SJEPEG prévoient un conseil de gestion de 39 membres : seize représentants des enseignants-chercheurs (huit du collège A et huit du collège B), six représentants des personnels administratifs et techniques (BIATSS), dix représentants des étudiants (usagers) et sept personnalités extérieures choisies selon des règles précisées dans les statuts.

¹ Ce qui explique que les délibérations soient valables même quand le nombre de personnes présentes est inférieur à la moitié du nombre statutaire.

Synthèse de la participation au conseil d'administration de l'UFC : 2016-2018

UFC	Statuts	Minimum	Maximum	Moyenne
Collège A	8	4	8	6,5
Collège B	8	4	8	6,1
Biatts	6	2	6	5,1
Usagers	6	0	6	3,4
Extérieurs	8	0	6	2,1
Global	36	15	32	23,1

En moyenne, sur 17 séances, la participation au conseil d'administration s'est établie à 64% avec un maximum à 89% (pour la séance d'élection du président en présence de deux candidats) et un minimum à 42%. Si les représentants des personnels enseignants ont toujours été au minimum de 50%, il n'en est pas de même des étudiants ou des personnalités extérieures qui, pour une séance, n'ont eu aucun représentant. En moyenne, la participation des personnalités extérieures est de 26%.

Synthèse de la participation au conseil de gestion de SJEPEG : 2016-2018

SJEPEG	Statuts	Minimum	Maximum	Moyenne
Collège A	8	2	6	3,1
Collège B	8	4	8	5,8
Biatts	6	3	6	4,4
Usagers	10	0	8	2,3
Extérieurs	7	0	3	1,2
Global	39	14	20	16,8

En moyenne, sur 10 séances, la participation au conseil de gestion est de 43% avec un maximum à 51% et un minimum à 35%. Les étudiants ont été totalement absents à cinq séances et les personnalités extérieures à deux séances. En moyenne, la participation des personnalités extérieures est de 17% et celle des étudiants de 23%.

1.2 La représentation des parties prenantes

Le premier constat qui émerge est le contraste entre la représentation voulue par les statuts et la réalité de la participation des représentants aux séances des conseils. Ce contraste est particulièrement fort pour le conseil de gestion de la Faculté puisque la participation atteint 51% à son point culminant alors qu'en moyenne elle est de 43%. Une rapide interprétation de ces chiffres suggérerait qu'il serait plus simple de diviser par deux le nombre des représentants au conseil de gestion de la Faculté afin d'avoir une participation plus élevée. Cette conclusion mérite d'être discutée. En effet, d'une part les représentants présents ne sont pas systématiquement les mêmes, et d'autre part le taux de participation des représentants n'est pas homogène selon les parties prenantes représentées.

Une seconde interprétation de ces taux de participation conduit à s'interroger sur l'objectif poursuivi par les statuts. Pourquoi avoir fixé un nombre de représentants aussi élevés ? En France, la taille moyenne des conseils d'administration des entreprises évolue entre 8 et 12 selon l'importance des entreprises et les années de référence (Godard, 2002 ; Godard et Schatt, 2004). Pour le conseil d'administration de l'université, les textes de loi imposent des limites hautes et basses (entre 24 et 36 membres dont huit personnalités extérieures selon la loi de juillet 2013). Pour le conseil de faculté, les possibilités sont plus larges.

Du point de vue légal, la volonté a été de privilégier la diversité des représentations tout en maintenant un contrôle significatif des représentants des enseignants-chercheurs. Dans le cas de l'UFC, 44% des représentants au conseil d'administration sont statutairement des enseignants-chercheurs. La loi reconnaît donc qu'il s'agit d'une partie prenante centrale pour la gouvernance de l'Université. De surcroît, le président de l'Université doit être un enseignant-chercheur (ou assimilé). Les enseignants-chercheurs constituent donc le pivot, l'axe central de la gouvernance des universités.

Pourquoi, les instances locales de gouvernance tant de l'UFC que de SJEPEG ont-elles privilégié une représentation numériquement importante des parties prenantes alors qu'elles n'y étaient pas contraintes ? Cette décision ressort du jeu des acteurs et traduit les stratégies mises en œuvre. La décision majeure des conseils est l'élection de leur président (dans le cas du conseil d'administration de l'Université) ou de leur directeur (dans le cas du conseil de gestion de la Faculté). La composition des conseils va donc refléter les stratégies des acteurs pour assurer le contrôle des décisions.

Dans le cas du conseil d'administration de l'UFC, le choix de la limite haute traduit la volonté de minimiser le rôle des personnalités extérieures. En effet, leur nombre est indépendant de la taille totale du conseil. Par conséquent, plus le nombre d'administrateurs est élevé et plus la part relative des personnalités extérieures diminue (22% dans le cas de l'UFC contre 33% dans le cas d'un conseil de 24 membres.). De surcroît, alors que les enseignants-chercheurs forment des blocs relativement soudés en raison des scrutins de liste, les personnalités extérieures sont choisies *intuitu personae* et n'ont donc pas de lien d'obéissance entre elles. Ce système favorise une forme de marginalisation des personnalités extérieures dans le vote des décisions importantes. Leur faible participation est donc cohérente puisqu'implicitement les personnalités extérieures savent que ce n'est pas leur participation au conseil qui leur donne le pouvoir d'influencer les décisions. Leur poids (et notamment celui des collectivités territoriales) va donc se manifester en-dehors du conseil d'administration.

Le conseil de gestion de SJEPEG présente une particularité qui est la forte représentation des usagers (les étudiants) liée à une faible participation. Les parties prenantes ne sont pas nécessairement indépendantes entre elles, il existe un système complexe d'interactions. C'est particulièrement le cas de la relation entre les étudiants et les enseignants-chercheurs puisque les étudiants sont certes les usagers mais des usagers qui dépendent des enseignants-chercheurs pour leur orientation et pour la validation de leurs diplômes. Les enseignants-chercheurs disposent donc d'un pouvoir de coercition sur les représentants des étudiants plus ou moins élevé selon les disciplines. L'élection des représentants des étudiants peut être un moyen de conforter une majorité.

Un autre point intéressant est la participation modérée des enseignants-chercheurs aux réunions des conseils (78% pour le conseil de l'UFC, 55% pour le conseil de SJEPEG)². Alors que les enseignants-chercheurs sont les premiers intéressés, et qu'apparemment les décisions se prennent entre eux, leur participation reste modérée (UFC) voire faible (SJEPEG). Tout se passe comme si les séances des conseils étaient certes importantes mais que les enjeux se décidaient ailleurs. Au lieu d'être de véritables organes de décision, le conseil d'administration de l'UFC, et encore davantage le conseil de gestion de SJEPEG, ne seraient que des organes d'information des diverses parties prenantes. Ceci expliquerait les différentiels de participation puisque les enseignants-chercheurs et les personnels

² L'étude de Godard et Schatt (2004) mentionne un taux de 84% pour l'assiduité au conseil d'administration.

administratifs et techniques sont les premiers intéressés à détenir l'information sur les actions et les décisions qui vont impacter leurs conditions de travail. A l'inverse, les étudiants n'ont qu'une présence limitée à la durée de leurs études, et les personnalités extérieures ont d'autres moyens pour acquérir l'information souhaitée.

Si les conseils sont principalement de organes d'information et non des organes de décision, c'est que les décisions se prennent ailleurs et que les parties prenantes qui détiennent ce pouvoir de décision ne sont pas présentes dans les conseils. En effet, si les décideurs étaient présents aux conseils, ils pourraient voir leur décision contestée et la participation serait vraisemblablement plus importante puisque la parole retrouverait son pouvoir d'action en permettant une confrontation directe entre les décideurs et les représentants des parties prenantes.

Tout se passe donc comme si la gouvernance des universités avait l'apparence d'une gouvernance par les parties prenantes, mais une apparence vidée de son contenu par la non-représentation des décideurs et par l'existence de lieux annexes de discussion entre les décideurs et les dirigeants.

Dans le cas de la Faculté, les évolutions législatives et la concurrence internationale ont consacré le rôle prédominant des universités. Le directeur de Faculté est un gestionnaire de moyens, ce n'est plus lui qui insuffle les grandes décisions stratégiques. Les centres de recherche ne dépendent plus de la Faculté pour leur politique scientifique et leurs moyens budgétaires sont en grande partie déconnectés des dotations budgétaires des facultés. Même les formations sont directement évaluées par les organes centraux universitaires (notamment le conseil académique). Un signal clair de cette évolution est le grade des directeurs de facultés. Ces derniers sont rarement les professeurs les plus gradés de chaque faculté et la fonction de direction échoit souvent à de jeunes enseignants-chercheurs.

Dans le cas des universités, la politique stratégique dépend des moyens que l'on est disposé à y consacrer. Or, de par l'encadrement réglementaire des universités, la majeure partie de ces moyens dépend soit des dotations de l'État soit des subventions accordées par les collectivités territoriales et, en particulier, par la Région. L'État n'a pas de représentant au sein du conseil d'administration (le recteur y est seulement invité) et la Région n'y a qu'un seul représentant. Les négociations ne se déroulent donc pas prioritairement au sein du conseil d'administration.

2 Les enjeux de territoire et de communauté

L'application de la gouvernance avec les parties prenantes aux universités françaises semble donc en grande partie un échec, au moins pour les deux cas étudiés ci-dessus. Cette situation est-elle inéluctable et l'examen de cette situation permet-elle d'identifier les facteurs nécessaires à une application effective de la gouvernance avec les parties prenantes ?

2.1 Territoire et gouvernance

Les tensions qui parcourent la communauté universitaire se matérialisent autour de la défense du statut des enseignants-chercheurs. Pour la plupart des syndicats, la gestion nationale des enseignants-chercheurs est la garantie contre le clientélisme et le mandarinat local. La décentralisation, comprise comme transfert des fonctionnaires enseignants-chercheurs de la fonction étatique vers la fonction territoriale, est appréhendée comme la remise en cause de la fonction publique et des conditions de travail de l'enseignant-chercheur.

En effet, dans le jeu traditionnel entre l'enseignant universitaire et son ministère de tutelle, les syndicats jouent un rôle déterminant. Ce sont eux qui sont la courroie de transmission et de négociation entre les revendications des enseignants et les décisions

gouvernementales. Ce faisant, les syndicats s'imposent comme un acteur majeur du jeu universitaire. Cette représentativité s'arrête aux frontières françaises. La concurrence internationale, y compris académique, a désormais rendu caduques certaines frontières et a donc redistribué l'importance relative de chaque acteur. À titre d'exemple, les grandes écoles de commerce, et plus récemment les grandes écoles d'ingénieur, ont tissé un réseau de partenariats, et parfois d'implantations externes (par exemple, le campus de l'Essec à Singapour), destinés à leur assurer une présence internationale.

L'évolution internationale et les réformes législatives françaises ont modifié les règles du jeu car elles ont bousculé les frontières des territoires. Alors qu'auparavant coexistaient deux territoires différents, celui des universités où chaque université était une forme de vase clôt avec ses enjeux de pouvoir liés à la répartition des ressources disponibles (ressources financières, humaines et matérielles) ; et celui de la politique nationale où dialoguaient les syndicats et le gouvernement, de nouveaux territoires sont en train de se dessiner aux contours variés.

Cette question des territoires dans lesquels se meuvent les universités est fondamentale car c'est elle qui détermine les règles du jeu dans lequel les acteurs individuels vont s'investir pour poursuivre leurs intérêts³. De manière générale, la région (par exemple, la Bourgogne-Franche-Comté) ou la ville (par exemple, Strasbourg ou Montpellier) sont devenues les lieux territoriaux de référence pour l'université par opposition à la situation antérieure où l'université constituait son propre territoire face à l'État. En modifiant les frontières des territoires, la loi et la concurrence internationale font émerger de nouveaux acteurs et redistribuent les facteurs de pouvoirs qui déterminent l'issue des rapports de force et des négociations entre les diverses parties prenantes. Quels pourraient alors être les objectifs de la gouvernance d'une université ?

2.2 Gouvernance des universités et appartenance à un territoire

En économie de marché, le critère premier de performance des entreprises est leur efficacité, telle qu'elle est mesurée par le profit. Si ce critère peut se justifier pour certains établissements d'enseignement privé⁴, cela n'a pas de sens pour des universités publiques à la fois pour des raisons philosophiques (éthiques) et pour des raisons techniques. Les universités publiques ont pour mission de remplir un service public : assurer une formation supérieure aux citoyens et contribuer à la recherche. Certes, elles doivent remplir cette mission en recherchant l'efficacité, c'est-à-dire en minimisant les ressources consommées par rapport aux objectifs poursuivis, mais il ne s'agit pas là de leur objectif premier. Du point de vue technique, le profit est un mauvais instrument pour mesurer la performance des universités publiques car ces dernières n'ont qu'un contrôle très réduit de leurs recettes (le montant des droits d'inscription leur échappe en grande partie et elles dépendent largement des dotations budgétaires ministérielles) et une grande partie de leurs coûts est difficilement modifiable (les personnels en poste bénéficient de la garantie de l'emploi et de conditions de rémunération fixées au niveau national, et les actifs immobiliers ne sont pas nécessairement leur pleine propriété). En résumé, le résultat net des universités dépend en grande partie de facteurs hors de leur contrôle.

Si la formation et la recherche sont les deux objectifs de l'université, leur traduction concrète passe par une gouvernance qui ne peut pas reposer sur les prix du marché (pour les

³ La notion d'intérêts n'a pas de sens péjoratif puisque les intérêts individuels peuvent aller de la transmission d'un savoir à la recherche sur des questions fondamentales en passant par la poursuite de gains financiers ou la reconnaissance scientifique ou administrative nationale et internationale.

⁴ Certaines écoles de commerce ont opté pour l'adossement à un actionnariat privé.

raisons évoquées ci-dessus). Cette gouvernance pourrait se donner deux objectifs : développer la connaissance (de soi, du vivant, des objets) et contribuer au vivre-ensemble de la communauté dans laquelle elle est insérée. Le développement de la connaissance se mesure déjà par de multiples indicateurs : la reconnaissance scientifique nationale et internationale, l'insertion sur le marché du travail, l'attractivité des formations. Le vivre-ensemble suppose la définition du territoire de référence et un consensus autour des valeurs communes.

Ce qui semble ressortir de la période actuelle (Pigé, 2018) est un repli sur des stratégies individuelles avec un faible sentiment d'appartenance communautaire. Cela se voit notamment dans les taux de participation des étudiants aux élections de leurs représentants. Or, pour être pertinente, une gouvernance avec les parties prenantes suppose une implication forte des parties prenantes, ce qui nécessite un sentiment d'appartenance communautaire.

2.3 Le développement du sentiment communautaire

La communauté ne se crée pas d'en-haut, elle émerge à partir des acteurs quand ceux-ci y trouvent un intérêt. Il serait donc envisageable de partir des réalités de terrain pour identifier les lieux et les modes d'existence de communautés.

Pour les enseignants-chercheurs, les lieux communautaires sont rarement les facultés mais plus souvent les départements, les formations et les centres de recherche. Une gouvernance avec les parties prenantes supposerait de renforcer ces lieux communautaires en limitant le rôle des structures intermédiaires qui ne font qu'amoindrir le lien entre les communautés locales d'enseignants-chercheurs et la gouvernance de l'Université.

Dans le cas des étudiants, l'appartenance facultaire semble accessoire, particulièrement en Masters. C'est donc le diplôme qui constitue le lieu d'enracinement des communautés étudiantes. Si l'on souhaite que les représentants des étudiants soient motivés, il convient de renforcer le lien avec leur communauté d'origine. Un moyen pourrait être de transformer l'élection directe des représentants étudiants en élection indirecte sur le modèle initialement conçu pour les grands électeurs aux Etats-Unis (Tocqueville, 1835). Chaque formation élirait un ou plusieurs représentants. Ces représentants seraient ensuite réunis pour élire leurs représentants au conseil de gestion de chaque faculté ainsi qu'au conseil d'administration de l'Université.

Une condition fondamentale pour renforcer l'attractivité des fonctions de représentants est de donner un réel pouvoir d'action aux représentants. Comme cela se fait déjà, mais de façon souvent informelle, les représentants étudiants des diverses formations pourraient obtenir la direction de certains services (cafétéria, gestion collective des associations, relations avec les entreprises, participation effective à la gestion des œuvres universitaires, etc.). L'objectif serait alors de conférer aux représentants étudiants de réels pouvoirs de décision en contrepartie de mécanismes renforcés de contrôle et de reddition des comptes. Cela constituerait aussi un atout en termes d'expérience professionnelle pour les étudiants qui s'investiraient dans ces fonctions. Dans le cas des enseignants-chercheurs, la gestion des ressources financières et humaines au niveau de chaque formation et centre de recherche constitue sans doute un moyen pour dynamiser les initiatives individuelles et communautaires. Le rôle de l'université serait alors de coordonner ces initiatives pour les orienter vers les horizons stratégiques que le conseil d'administration jugerait pertinents.

2.4 L'implication des acteurs économiques et sociaux territoriaux

La faible implication des collectivités territoriales et des acteurs économiques et sociaux dans la gouvernance de l'université s'explique par leur représentation marginale au sein du

conseil d'administration. Une solution simple à mettre en œuvre serait de réduire la taille du conseil pour l'ajuster à la limite basse autorisée par la loi.

Le problème ne serait pas pour autant résolu. En effet, l'université dépend pour son développement des dotations budgétaires (financières et en ouverture de postes) de l'État et des subventions de la région. Faut-il intégrer davantage ces deux acteurs dans la gouvernance de l'université et, si oui, comment ?

La réponse est nuancée et elle dépend de la définition du territoire qui est retenue comme pertinente pour l'université. Si le territoire correspond à celui de la région, il apparaît nécessaire d'inclure formellement la région en lui reconnaissant le statut d'acteur majeur et donc en créant une structure de gouvernance où la région soit représentée de façon significative. Une solution pourrait être de modifier la composition du comité de direction de l'UFC. Le conseil d'administration de l'UFC ayant une taille trop importante pour une discussion approfondie des problèmes (il s'agit davantage d'un organe d'information que d'un réel organe de décision), il serait possible d'y adjoindre un comité (dénommé conseil supérieur, comité de direction, ...) avec un effectif de six ou huit personnes et qui pourrait être composé de la façon suivante : deux représentants de la région, deux représentants des enseignants-chercheurs, un représentant des personnels administratifs et techniques et le président de l'UFC. Ce comité n'aurait pas le pouvoir formel de voter les décisions mais il pourrait constituer l'organe préalable pour proposer les décisions qui seraient ensuite soumises à la discussion et au vote par le conseil d'administration.

En ce qui concerne l'État, il semblerait logique de l'exclure de la gouvernance avec les parties prenantes car l'État n'a pas de relations spécifiques avec une université particulière. L'État incarne l'autorité qui régule le jeu concurrentiel entre les universités et les autres acteurs de l'enseignement supérieur. En excluant formellement l'État de la gouvernance avec les parties prenantes tout en y intégrant pleinement la région, on pourrait alors mettre en place une véritable stratégie propre à l'université et à son territoire⁵. Cela permettrait aussi de sortir du jeu de dépendance totale vis-à-vis de l'État. En effet dans la situation actuelle, l'université ressemble à une personne majeure qui dépend entièrement des ressources que lui octroie l'un de ses parents. L'indépendance n'est donc que fictive et le lien de subordination reste réelle. Le seul moyen de s'affranchir de cette dépendance est de séparer fortement les décisions stratégiques qui relèvent de la gouvernance avec les parties prenantes de la négociation avec l'État sur les dotations qu'il est possible d'obtenir.

Une telle évolution est susceptible de soulever de nombreuses oppositions. La première est sans doute liée au statut des enseignants-chercheurs. La territorialisation engendre le risque de perte du statut national. Mais les enseignants-chercheurs pourraient bénéficier d'un statut garanti par les lois nationales tout en étant rattaché hiérarchiquement à une université précise. C'est d'ailleurs en grande partie le cas aujourd'hui. La seconde opposition touche à la politique de la recherche. Il est vraisemblable que chaque région pourra souhaiter influencer les orientations générales afin de les faire coïncider avec les atouts territoriaux. Cela conduira à spécialiser certaines universités sur des domaines précis de recherche. Cette évolution est déjà à l'œuvre, par exemple dans le domaine de la viticulture en Bourgogne.

⁵ Le jeu actuel est perverti car l'État recourt à des incitations ponctuelles pour orienter les décisions des universités sans qu'il n'y ait de réelle cohésion à long terme. Une université peut ainsi développer une stratégie cohérente mais le lancement national d'appels d'offres et l'ouverture de crédits ponctuels jumelée avec une réduction des crédits récurrents viennent ouvrir une brèche dans ces stratégies, puisque renoncer aux appels d'offre revient à se priver de ressources complémentaires jugées nécessaires. L'université devient alors une unité de réponse à des appels d'offre dont la stratégie est conditionnée par les probabilités de réussite et non par la poursuite d'une stratégie cohérente.

3 Conclusion : respecter la lettre mais changer l'esprit

La gouvernance avec les parties prenantes dans le cadre universitaire n'est sans doute pas perçue comme un facteur clé de succès. Au contraire, les universités françaises sont plutôt mal classées dans les classements internationaux et leur attractivité tant nationale qu'internationale semble davantage due à la faiblesse des droits d'inscription qu'aux perspectives offertes à leurs étudiants.

Cette situation s'explique en grande partie par l'inaboutissement du modèle de gouvernance universitaire avec les parties prenantes. Certes, la représentation des diverses parties prenantes a été soigneusement encadrée mais les principaux acteurs économiques, ceux qui disposent des ressources financières nécessaires à l'université, n'y sont pas ou n'y sont que très faiblement représentés. Cette politique de la chaise vide conduit à deux comportements alternatifs : courir après le propriétaire de la chaise vide, c'est-à-dire faire la queue devant le ministère pour obtenir quelques ressources supplémentaires, ou réunir les acteurs présents, décider de la stratégie à adopter et s'y tenir, y compris quand le propriétaire de la chaise vide prétend imposer sa stratégie. La question centrale de l'autonomie n'est donc pas seulement juridique, elle est également comportementale. Une personne est autonome quand elle assume ses choix, y compris ceux qui ne lui sont pas immédiatement profitables.

Mais l'autonomie nécessite aussi la construction d'un domaine qui soit propre à la personne. Comme le soulignait Hannah Arendt (1961), il n'y a pas de possibilité de liberté (et donc d'autonomie) là où il n'y a pas d'espace propre, réservé. L'université doit non seulement reconnaître son appartenance à un territoire qui la dépasse (puisque ce territoire inclut aussi des acteurs qui ne sont ni des enseignants-chercheurs, ni des personnels administratifs ou techniques, ni des étudiants) mais elle doit également accepter de reconnaître qu'elle a besoin de frontières pour définir qui est partie prenante de son université et qui ne l'est pas. Les frontières ne sont pas seulement des séparations qui indiquent un dedans et un dehors, elles sont aussi la possibilité d'échanges entre des communautés reconnues comme distinctes. L'enjeu est donc l'érection de frontières qui permettent les échanges au lieu de les interdire. La négation des frontières conduit fréquemment au repli identitaire sur soi dans un réflexe de survie. Poser des frontières, c'est poser la possibilité d'une rencontre avec l'autre différent, c'est aussi poser la possibilité de son accueil comme hôte avec tous les droits et devoirs qui y sont attachés.

Bibliographie

- H. ARENDT (1961), *Between past and future*, Penguin Books, 1977.
- M. CANTO-SPERBER, *L'oligarchie de l'excellence*, PUF, 2017.
- E.R. FREEMAN (1984), *Strategic Management*, Cambridge University Press, 2010.
- L. GODARD et A. SCHATT, « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux », *Colloque Normes et Mondialisation*, mai, 2004, CD-Rom.
- L. GODARD L., « La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance », *Revue Sciences de Gestion*, 33, 2002, p.125-148.
- B. PIGÉ, « L'université au risque du changement », in S. Giordano-Spring et G. Naro, *Reporting, innovations et société*, EMS, 2018, p.195-214.
- A. DE TOCQUEVILLE (1835), *De la démocratie en Amérique*. Gallimard, 2014.