

**ACTES DU 1^{ER} CONGRES
DES CHERCHEURS EN EDUCATION**

24-25 mai 2000, Bruxelles

**LES UNIVERSITES DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE
ENTRE STABILITE ET CHANGEMENT**

Cindy FEOLA¹
GRISH

(Groupe de Recherche en Informatique et Sciences humaines) et Centre
d'Economie de l'Education - ULB

Ministère de la Communauté française

*Colloque organisé sous la présidence de Françoise DUPUIS,
Ministre de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche scientifique*

Face aux impératifs de massification, d'internationalisation, de compétitivité et de restrictions financières, le cadre d'existence des universités apparaît toujours plus complexe, hétérogène, hostile et surtout moins généreux. Tous ces facteurs rendent le contexte de marché des universités toujours plus contraignant puisqu'ils appellent plus que jamais les universités à trouver des sources de financement alternatives, à disposer des infrastructures et des ressources humaines nécessaires et à offrir des programmes de formation adéquats et des recherches de haute valeur ajoutée.

Cette évolution remet partiellement en cause le devenir des missions traditionnelles d'enseignement et de recherche des universités, de même que leurs capacités organisationnelles, fonctionnelles et gestionnaires à répondre à ces défis. Introduisant une plus grande incertitude, elle appelle de plus en plus les universités à adopter un nouveau mode d'organisation, plus « entrepreneurial », assurant aux universités une capacité à se prendre en charge et à prendre en compte les attentes et exigences du monde extérieur de manière autonome, dynamique, structurée et cohérente (Clark, 1998).

Au travers la réalisation d'une série d'entretiens auprès de sept universités de la Communauté française de Belgique, cette communication donne de premières indications quant à la mesure dans laquelle ces institutions sont des organisations qui s'inscrivent dans un processus de changement organisationnel dynamique et stratégique.

Plus fondamentalement, le questionnement porte sur la nature plutôt exogène ou davantage endogène du processus de changement organisationnel des universités, problématique qui renvoie principalement à l'opposition entre les partisans de la contingence structurelle et les tenants de l'analyse stratégique.

De façon générale, il ressort de cette analyse que si les universités de la Communauté française ne sont pas insensibles aux évolutions relativement contraignantes de leur environnement de marché, la capacité de changement organisationnel stratégique des universités apparaît aussi contingente aux spécificités de leur contexte interne et de leur contexte historique et institutionnel.

Les universités sont clairement à la recherche de nouvelles combinaisons de compétences. Une telle initiative n'est pourtant pas aisée à entreprendre étant donné la nature problématique même des biens qu'elles offrent, à savoir, des biens quasi publics. Leur mission de base étant génératrice d'externalités sociales importantes, elle apparaît de nature très publique, ce qui exige que les universités restent des institutions citoyennes stables en quête d'excellence et d'équité. A côté de cela, les universités répondent aux attentes directes d'étudiants ainsi que de bailleurs de fonds ce qui nécessite aussi qu'elles adoptent un esprit d'entreprise et répondent aux exigences présentes de leur marché.

Or, les « mutations » du contexte de marché des universités semblent de plus en plus contraindre les universités à ne privilégier que la nature privée et directe des services qu'elles offrent. L'attention accordée à l'image ainsi qu'à l'adaptation au marché apparaît d'ailleurs comme une préoccupation de plus en plus présente, même si, les nouveaux défis qui se posent aux universités francophones semblent appréhendés de manière parfois différente.

Parallèlement, bien que le contexte de marché soit source de remise en question et de mutation fondamentale de la vision des universités, en tant qu'institution mais aussi en tant qu'organisation, son impact paraît beaucoup moins prononcé et perceptible sur les politiques internes d'organisation, de structuration et de gestion des universités.

Plus particulièrement, il ressort de la présente analyse, de même que d'autres études récentes (comme celles de Friedberg et Musselin (1992)) que la nature et l'ampleur des processus de changement organisationnel sont contingentes aux conditions locales de direction, à la structure, à la culture et aux micro et macro politiques.

Par conséquent, il faut s'attendre à des schémas de réponses variant d'une université ou d'un groupe d'universités à l'autre, que se soit au niveau du degré d'engagement de ces dernières dans un processus de réforme organisationnel particulier ou de la nature des réponses organisationnelles et stratégiques qu'elles offrent.

En outre, même si un modèle plus « entrepreneurial » est présenté comme la recette du développement futur, il implique un engagement massif, cohérent et structuré dans le changement organisationnel mais aussi dans des valeurs et mentalités totalement différentes de celles qui marquent depuis toujours les caractéristiques profondes des universités.

La plupart des universités francophones sont désireuses et conscientes de la nécessité d'élaborer des stratégies institutionnelles plus volontaristes et proactives. Cependant, bien qu'elles montrent certains efforts à renforcer le processus interne de mise en œuvre des plans et missions en objectifs opérationnels, les universités doivent faire face à un contexte particulier bien déterminé.

Dans une organisation telle que l'université ancrée dans des valeurs culturelles fortes, aux espaces de liberté étendus et aux enjeux conflictuels, le changement initié de manière dirigiste ne convient généralement pas. Le système souvent participatif, démocratique et collégial caractérisant le processus décisionnel de ces établissements apparaît dès lors avant tout comme une source potentielle de résistance mais surtout d'éclatement de la dynamique et de la capacité de changement stratégique du « sommet », de telle sorte que les universités en tant qu'institution et acteur unique paraissent davantage caractérisées par la stabilité que par le changement.

Les processus de réforme initiés par les instances centralisées ne pouvant bien souvent présenter qu'un caractère progressif et incitatif, les « dirigeants » de telles organisations sont souvent contraints de ne pouvoir profiter que d'impulsions externes, relativement contraignantes, pour voir s'engager des changements significatifs. Les processus stratégiques de changement organisationnel des universités paraissent dès lors avant tout être le résultat de politiques de changement au coup par coup, ou encore, comme le soulignent Lindblom (1959), de stratégies « incrémentalistes » et, plus récemment Clark (1983), d'une stratégie « additive des petits pas ».

Clark Burton R., 1983, *The Higher Education System*, Berkeley, University of California Press.

Clark Burton R., 1998, *Creating Entrepreneurial Universities : organizational pathways of transformation*, Oxford, New York, Pergamon Press.

Friedberg E. et Musselin C., 1992, *Le gouvernement des universités : Perspectives comparatives*, Paris, L'Harmattan.

Lindblom C. E., 1959, « The Science of 'Muddling Through' », *Public Administration Review*, automne, pp. 79-88.