

**Pour référencer cet article :**

BECUWE A., SZOSTAK B., « La mise en place des conditions préalables à l'évaluation des enseignants-chercheurs des universités françaises », *Gestion et Management Publics*, vol.9, Juillet 2011.

## **La mise en place des conditions préalables à l'évaluation des enseignants-chercheurs des universités françaises.**

The implementation of the conditions for evaluation of French PhD professors (or assistants) in universities.

**Audrey BECUWE<sup>1</sup> et Bérangère SZOSTAK<sup>2</sup>**

### **Résumé :**

L'objet de notre étude est d'étudier le rôle du discours dans le processus de légitimation du changement organisationnel. L'objectif est ainsi de comprendre comment est-ce que les formes organisationnelles émergentes acquièrent de la légitimité. Plus précisément, notre recherche vise à apporter des éléments de réponses à la question suivante : Comment le discours de l'entrepreneur institutionnel traduit-il le passage d'une logique à une autre ? Nous étudions cette question dans le cas de la mise en place de l'évaluation des enseignants-chercheurs.

### **Mots clefs :**

entrepreneur institutionnel - théorisation - stratégies de rhétorique - évaluation - enseignants chercheurs.

### **Abstract :**

What about the role of discourse when organizational change is legitimating? How are some organizational forms legitimated? Our response is rooted in the literature of institutional entrepreneur. We believe that this actor play a role to translate one organizational form in another. For that our empirical study concerns the control of French PhD professors (or assistants).

### **Keys words :**

institutional entrepreneur, theorizing, rhetoric strategy, control, French PhD professor/assistant.

---

<sup>1</sup> Maître de Conférences - Institut d'Administration des Entreprises, Université de Limoges - CREOP EA-4332 - 3 rue François Mitterrand - 87 031 Limoges. Mail : audrey.becuwe@unilim.fr.

<sup>2</sup> Maître de Conférences - COACTIS, Université Lyon 2 - ISH - 14-16 av. Berthelot - 69 363 Lyon cedex 07. Mail : Berangere.Szostak@univ-lyon2.fr.

Les auteures remercient Philippe PASQUET pour ses critiques et conseils sur l'article.

## Introduction

Les champs organisationnels évoluent au fil du temps notamment sous l'effet d'acteurs internes à ces champs. A travers leur stratégie de rhétorique, une compréhension plus fine du changement est possible. Par exemple, comment légitiment-ils le passage d'une logique à une autre ? Est-ce que tous les acteurs sont capables de faire évoluer un champ ? Quel rôle peut avoir l'entrepreneur institutionnel dans le transfert de pratiques et règles d'un champ à un autre ? Qu'est-ce que ce phénomène nous apprend sur les stratégies discursives liées au changement ? Nos travaux se situent, en fait, dans un cadre théorique institutionnel et, en particulier, dans la lignée des travaux qui privilégient l'étude des stratégies entreprises à l'initiative des innovateurs (Garud *et al.*, 2002; Munir, Phillips, 2005) ou des acteurs liés aux innovateurs (Greenwood *et al.*, 2002). Nous étudions donc l'aspect discursif dans la théorie néo-institutionnelle, à la suite d'autres auteurs (Phillips *et al.*, 2004; Munir, Phillips, 2005; Munir, 2005).

Notre principal objectif consiste à dévoiler les stratégies discursives, celles qui sont créées par le discours pour le discours (Benslimane, 2007), propres au processus de théorisation. En d'autres termes, nos travaux veulent enrichir les connaissances relatives à l'étape clé du processus de changement institutionnel, à savoir la théorisation (Greenwood *et al.*, 2002; Rao *et al.*, 2003; Munir, 2005). Dans cette perspective notre projet de recherche débute par l'étude d'un cas original et actuel. En effet, nous étudions le processus de théorisation de l'évaluation des enseignants-chercheurs dans les universités françaises effectué par son promoteur: le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. A partir des écrits de cet entrepreneur institutionnel, nous analysons les stratégies discursives mises en œuvre pour institutionnaliser une nouvelle logique mais aussi de nouvelles pratiques et règles. De ce fait, la première partie apporte des pierres de touches théoriques relatives à l'entrepreneur institutionnel, aux stratégies discursives en contexte de changement et au concept de légitimité. La deuxième partie concerne l'étude de cas ; elle précise la méthodologie adoptée, le contexte de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) et propose une description adoptant les grilles de lecture théoriques. Enfin, la troisième partie explique nos premiers résultats relatifs à l'institutionnalisation de la nouvelle logique de GRH, la pratique de la modulation du service, la règle de l'évaluation des enseignants-chercheurs et les stratégies de rhétoriques associées au passage de la logique de la NGP.

## 1. Revue de la littérature

Si notre raisonnement s'appuie sur les théories néo-institutionnalistes (TNI) (Scott, 2001 ; Oliver, 1991 ; Oliver, 1992 ; DiMaggio, Powell, 1983 ; Meyer, Rowan, 1977), nous faisons le choix de ne présenter dans cette revue de la littérature que les aspects importants pour notre projet, à savoir : le changement institutionnel, l'entrepreneur institutionnel, et le processus de légitimation étudié à travers les stratégies rhétoriques.

### 1.1. Le changement institutionnel et le rôle de l'entrepreneur institutionnel

Si les TNI permettent de comprendre la convergence des formes organisationnelles, la question du changement institutionnel s'avère cruciale : comment évoluent les champs organisationnels ? Dans ce sens, selon Oliver (1992), des forces sont susceptibles de contribuer à la désinstitutionnalisation d'une logique institutionnelle et donc au changement institutionnel : les pressions politiques, fonctionnelles et sociales. Ce phénomène semble d'autant plus important que l'isomorphisme ne permet pas systématiquement d'atteindre la performance optimale (Kondra et Hinings, 1998).

Vient alors une seconde question : est-ce que tous les acteurs sont capables de faire évoluer les règles, normes et cadres cognitifs d'un champ ? La littérature sur l'entrepreneur institutionnel suggère que certains individus y parviennent s'ils répondent à certaines caractéristiques. DiMaggio

(1988) explique que ces acteurs doivent être eux-mêmes légitimes pour changer les règles en place tout en en instituant de nouvelles. De ce fait, la nouveauté apparaît moins risquée et ils renforcent leur propre position dans le champ s'ils maîtrisent les institutions créées par l'apparition de ce nouveau système. Garud, Jain et Kumaraswamy (2002) ajoutent que l'entrepreneur institutionnel est un acteur créant un nouveau système global de significations qui rassemble des institutions disparates ; le champ organisationnel est donc hétérogène et comprend plusieurs logiques institutionnelles. Cet acteur est également capable de motiver les autres acteurs du champ pour les regrouper autour de ses propositions.

Comme autres caractéristiques de ces acteurs capables d'introduire du changement dans un champ, la littérature nous enseigne que l'entrepreneur institutionnel parvient, d'une part, à briser les règles et les pratiques existantes et légitimes au sein de la logique dominante (Garud, Karnoe, 2001 ; Battilana, 2006) et, d'autre part, à institutionnaliser les règles, pratiques et logiques alternatives comme nouvelles mais légitimes. Ainsi, le processus d'entrepreneuriat institutionnel est politique avant tout (Fligstein, 1997; Seo, Creed, 2002). Enfin, Maguire, Hardy et Lawrence (2004) précisent que, pour que ce type d'entrepreneuriat soit efficace, il est nécessaire que l'entrepreneur institutionnel détienne suffisamment de ressources pour créer de nouvelles institutions et/ou pour transformer celles en place. Par conséquent, tous les acteurs d'un champ n'ont pas le potentiel pour devenir un entrepreneur institutionnel.

D'ailleurs, cette conclusion-ci est renforcée par la nécessité de prendre en compte le contexte dans une approche d'un phénomène par « l'entrepreneuriat institutionnel ». Par exemple, Child, Lu et Tsai (2007) ont étudié la construction du système de Protection environnemental en Chine. Ils rappellent qu'aux Etats-Unis, ce type de système a d'abord été porté par l'attention forte de l'opinion publique, ce qui a enjoint le Gouvernement à s'y engager. En revanche, dans une économie en transition comme celle de la Chine, le processus diffère, car le Gouvernement influence les grandes entreprises sur son territoire. De ce fait, étudier un phénomène sous l'angle de l'entrepreneuriat institutionnel implique de procéder à une analyse contextuelle. Cette idée est d'autant plus importante que le champ est composé d'acteurs aux intérêts divergents, car le changement institutionnel implique, dans ce cas-là, un « entrepreneuriat institutionnel collectif ». Dans ce sens, Wijen et Ansari (2007) abordent un cas extrême, celui de l'élaboration du protocole de Kyoto où les intérêts des différentes nations diffèrent. Les différences de pouvoir des acteurs peuvent alors être manipulées par celui qui est le plus fort afin de dicter ses propres règles. Les chercheurs concluent entre autres que, pour réussir à changer un système, des efforts collectifs doivent être entrepris plutôt que des actions de quelques acteurs institutionnels – voire un seul. Ainsi, le contexte permet de mieux comprendre les étapes de l'institutionnalisation induite par l'entrepreneur institutionnel, de nouvelles normes, règles et valeurs.

Si ces paragraphes avaient pour intention d'expliquer pourquoi l'entrepreneur institutionnel est un concept pertinent pour comprendre le changement institutionnel, la section suivante explique, quant à elle, en quoi et comment ses stratégies rhétoriques permettent d'analyser son rôle.

## **1.2. Les stratégies rhétoriques pour analyser le changement institutionnel**

De nombreux chercheurs en TNI (Munir, Phillips, 2005 ; Phillips, Lawrence, Hardy, 2004 ; Zilber, 2007) ont choisi une approche discursive des phénomènes. Il est vrai que Leca, Gond, Déjean et Huault (2009) proposent d'y associer une approche matérielle comme Hargadon et Douglas (2001) l'ont eux-mêmes effectuée. Toutefois, eu égard à l'objet empirique retenu, il nous semble plus judicieux de se concentrer, dans un premier temps, sur une approche narrative. Dans ce sens, Phillips, Lawrence et Hardy (2004) ont développé un modèle discursif d'institutionnalisation qui met l'accent sur la relation entre *discours* et *action sociale* à travers la production et la consommation de textes. Aussi, le phénomène d'institutionnalisation réside notamment dans la rencontre et la concurrence de discours hétérogènes d'où des institutions. Toujours selon leur modèle, les institutions ne seraient

pas forcément la réification d'un discours ou d'un autre mais peuvent contenir simultanément des éléments de l'un ou de l'autre.

Les « textes » sont compris dans un sens large, à savoir un ensemble de pratiques comme l'oral, l'écrit ou encore un énoncé performatif<sup>3</sup> ancrées dans un contexte spécifique. Tout cela forme un discours induisant un système partagé de compréhensions et de significations. Par exemple, à partir du vocabulaire institutionnel et de la rhétorique formulée par les parties opposées, Suddaby et Greenwood (2005) relèvent comment le système distinguant nettement les avocats des experts-comptables a été mis en porte-à-faux. Ainsi, le langage est fondamental à l'institutionnalisation, qui se produit quand les acteurs interagissent et en viennent à accepter des définitions formées de la réalité. A travers les processus linguistiques, les définitions de la réalité sont alors constituées (Berger, Luckmann, 1966).

En outre, en dépit de la connexion entre institutions et langage, la théorie institutionnelle a été dominée par des investigations dans lesquelles l'examen des pratiques organisationnelles a été décousu des pratiques discursives qui les constituent. Par conséquent, la recherche institutionnelle tend à mettre l'accent sur les effets plutôt que sur les processus d'institutionnalisation, lesquels restent largement des « *boîtes noires* » (Zucker, 1991). Pour dépasser ce constat, nous adoptons la distinction faite dans l'activité d'entrepreneuriat institutionnel, à savoir la théorisation et la construction de coalition. Cette dichotomie de l'action n'est pas sans rappeler ce qu'Akrich, Callon et Latour (1988a, 1988b) appellent « l'art de l'intéressement » puis « l'art de choisir les bons porte-parole ». Or, dans cet article, nous nous concentrons sur la théorisation du changement. Cette théorisation consiste à justifier de son intérêt en édifiant des modèles convaincants ou des narrations persuasives (Strang, Meyer, 1993) et constitue également un processus essentiel et nécessaire à sa diffusion (Greenwood *et al.*, 2002; Rao *et al.*, 2003; Munir, 2005). Au cours de ce processus, les promoteurs du changement tentent de le théoriser, c'est-à-dire de construire une architecture théorique, voire causale, afin de le justifier. Ces promoteurs doivent donc être capables d'assembler « *un large ensemble d'arguments traduisant les intérêts des parties prenantes* » (Maguire *et al.*, 2004, p.669). Le processus de théorisation est donc crucial, il serait même à la source du changement institutionnel (Rao *et al.*, 2003). Pour aller plus loin, Suddaby et Greenwood (2005), comme Zilber (2007) mettent en avant l'utilisation de la narration dans les manifestations de l'entrepreneuriat institutionnel. Ils indiquent que cinq stratégies de rhétorique sont utilisées par les acteurs pour théoriser le changement (cf. annexe 1). L'analyse de ces stratégies peut être utilisée par les acteurs institutionnels pour justifier l'émergence de nouvelles règles au sein de leur champ organisationnel.

Nous comprenons ainsi que les acteurs reconstruisent des histoires relatives aux événements passés et donnent en vision des perspectives d'avenir ancrées dans leur logique ; l'acteur institutionnel porteur de changement propose alors des histoires avec des mots significatifs de la logique référée (Zilber, 2007). Ces histoires et les textes formulés influencent le discours général tout d'abord, et par suite, les institutions légitimées par ce même discours. De ce fait, l'approche discursive nous amène bien à nous inquiéter de la dimension politique de l'entrepreneuriat institutionnel. Ces discours sont ainsi les objets intermédiaires à travers lesquels est étudiée l'institutionnalisation du changement induit par les entrepreneurs institutionnels. Par conséquent, notre travail consistera à comprendre le discours tenu par les acteurs institutionnels identifiés dans notre terrain d'étude, de manière à comprendre le processus de construction de la légitimité du nouveau mode d'évaluation des enseignants-chercheurs des universités françaises – mode qui s'inscrit dans le « *New Public Management* ».

---

<sup>3</sup> Un énoncé performatif est une déclaration qui est un acte en soi.

## **2. Méthode et description du cas**

Les repères théoriques précédents nous amènent à étudier le cas du nouveau mode d'évaluation des enseignants-chercheurs des Universités françaises en cherchant à comprendre à travers son discours comment le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche légitime cette nouvelle pratique. De ce fait, après avoir énoncé notre méthodologie, nous apporterons des pierres de touches concernant le contexte de la NGP, puis nous détaillerons la manière dont la nouvelle pratique est institutionnalisée.

### **2.1. La méthode de recherche retenue**

Une analyse de discours a été effectuée sur plusieurs "textes" recueillis via le site Internet du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Cette approche interprétative inspirée des travaux de Heracleous et Barrett (2001) et de Phillips et Hardy (2002) cherche à faire sens de l'ensemble des données considérées comme des discours s'entre-chevauchant.

#### **2.1.1. Collecte des données**

Cet article étant un propos d'étape dans notre projet de recherche, nous avons choisi de nous inquiéter, dans un premier temps, de la stratégie rhétorique du Ministère. Nous nous appuyons sur six données secondaires (cf. annexe 3). Nous qualifions le Ministère d'entrepreneur institutionnel (au sens de DiMaggio, 1988) dans le sens où le Ministère dispose des ressources nécessaires pour initier le changement institutionnel et voit dans la nouvelle institution l'opportunité d'atteindre les objectifs qui lui importent. En outre, cet acteur a une position centrale dans le champ et occupe une position de sujet<sup>4</sup> (Bourdieu, 1980).

#### **2.1.2. Processus d'interprétation du cas**

Nous avons retenu le modèle de Phillips, Lawrence et Hardy (2004) pour décrypter le discours tenu par le Ministère. De ce fait, nous considérons que les 6 textes étudiés participent à l'institutionnalisation de la nouvelle logique. Les chercheurs ayant mobilisé ce cadre ont adopté des postures méthodologiques variées. Par exemple, certains ont approfondi les textes sous l'angle linguistique ou visuel (graphiques reprenant le comptage des mots codés) (Green, Li, Nohria, 2009), d'autres ont opté pour une approche plus littéraire avec l'étude des textes sur les plans grammatical et du genre (Levina, Orlikowshi, 2009 ; Vaara, Tienari, 2008). Quant à nous, nous proposons une analyse semblable au commentaire composé, c'est-à-dire rapprocher les textes de concepts maîtrisés en TNI et NPM, puis proposer des interprétations des idées développées par le Ministère. Nous considérons que l'auteur a un projet et qu'il souhaite transmettre une réaction – en l'occurrence l'adoption du nouveau mode d'évaluation des enseignants-chercheurs. Ainsi, la méthode adoptée s'apparente à une démarche analytique et abductive. Cette dernière, comme suggéré dans Charreire et Durieux (2003), est menée afin de s'approprier la complémentarité entre la théorie et le champ empirique. La richesse du matériau (Weick 2007) dépasse les premières réflexions théoriques de départ. La démarche proposée par la Grounded Theory (GT) est plutôt une démarche de rencontre entre l'émergence et la sensibilité du chercheur. Dans ce sens, Straus et Corbin (1994, p.280) parlent d'une « conversation » entre les données et l'analyste.

---

<sup>4</sup> Ceci signifie que ce n'est pas la position formelle au sein du champ organisationnel qui importe, mais celle que l'acteur occupe au sein du réseau social, c'est-à-dire son identité socialement construite et légitime pour les autres acteurs du champ.

## 2.2. Le contexte des universités françaises ou l'importation de la Nouvelle Gestion Publique

Dans la plupart des pays de l'OCDE<sup>5</sup>, la gestion des personnes dans les organisations publiques a été construite traditionnellement sur l'objectif de protection des agents publics et des fonctionnaires contre les changements et l'arbitraire politiques. Cette protection avait pour objectif de garantir que les agents publics centrent leurs préoccupations sur l'intérêt général et exercent leurs compétences de manière politiquement neutre<sup>6</sup>. Mais elle est également liée à la transposition, dans les fonctionnements internes, des valeurs dont les services publics sont porteurs vis-à-vis des citoyens et usagers : valeurs de solidarité et d'égalité, principe de continuité. Mais, le fonctionnement du secteur public a fait l'objet de vives critiques.

C'est pourquoi, les réformes de la GRH engagées dans la plupart des pays de l'OCDE présentent ainsi des mots d'ordre communs (Shim, 2001) : rendre le management public des ressources humaines semblable à celui du privé ; le décentraliser en octroyant des pouvoirs de décision en matière de gestion des personnes aux managers de proximité<sup>7</sup>; mettre l'idée de performance au cœur de la GRH publique, tout en gardant le souci d'être un modèle de bon employeur. Ainsi, dans les pays européens, il est possible d'observer une relative convergence des réformes engagées (Nomden, 2003). D'une part, la remise en cause de la fonction publique de carrière y est globalement observable. L'emploi évolue vers des carrières moins certaines, le critère de l'ancienneté laisse la place à ceux des résultats et des compétences, les systèmes de gestion des personnes tendent à se décentraliser. D'autre part, il existe une tendance générale à remplacer le statut de fonctionnaire classique fondé sur la nomination unilatérale des personnels par une relation de travail contractuelle. Enfin, la rémunération des agents publics est rendue plus flexible, avec l'intention d'augmenter la place des compétences et des performances dans les décisions qui la fixent. L'évaluation devient alors un outil clé des nouveaux processus de GRH publique mais cet outil se heurte partout à la difficulté d'établir un lien clair entre les décisions sur la rémunération et la performance réelle.

La vision française du management public, en lien avec les choix réalisés par l'Etat et les spécificités du système administratif français, est souvent modérée et s'attache à préserver la culture et les fondements traditionnels du service public (Bartoli, 2002). Les choix opérés se rapprochent cependant des grandes tendances qui traversent le management public au niveau mondial (OCDE, 1997) : un accent sur les résultats, en termes d'efficacité et de qualité de service, le remplacement des structures centralisées et hiérarchiques par des environnements au management décentralisé, la flexibilité, qui va de pair avec une orientation plus entrepreneuriale des administrations, l'accent sur les capacités stratégiques du centre, pour permettre de réagir aux évolutions de l'environnement.

Cette culture constitue en France, principalement par la LOLF (Loi d'Orientation et Loi de Finance) et le Code des marchés, l'un des principaux aspects de la transposition des normes du secteur privé au secteur public, c'est-à-dire l'extension des manières de penser du monde économique aux institutions publiques. Ainsi se trouvent introduites, par le jeu de ces nouvelles logiques normatives du "management de la performance", des techniques de contrôle (y compris de contrôle-qualité) applicables partout et devenus, d'une certaine façon, une norme mondiale. La Nouvelle Gestion

---

<sup>5</sup> Malgré des fondements politiques et sociaux très différents, les critiques formulées contre les systèmes de gestion des personnes dans les organisations publiques américaines (Hays, 2004) font très largement écho aux problèmes de gestion des ressources humaines relevés dans les organisations publiques françaises.

<sup>6</sup> En France, la construction statutaire du contexte de l'après-guerre a fait de la neutralité un impératif catégorique.

<sup>7</sup> Ainsi que le relève Sainsaulieu (1987), les managers sont désormais les acteurs dominants de la pensée rationalisatrice dans les entreprises. De même, Boltanski et Chiapello (1999) fait du « manager » l'agent central d'un « nouvel esprit du capitalisme ».

Publique repose sur trois moments constituant une sorte de tryptique, un nouveau dogme des "bonnes pratiques" : objectifs-évaluations-sanctions. Le cas étudié s'inscrit ainsi dans ce dogme.

### 2.3. Présentation du cas étudié : la question de l'évaluation des enseignants-chercheurs

L'évaluation des performances et la formalisation des objectifs des enseignants-chercheurs des universités françaises mises place par la loi LRU de 2007 s'inscrit pleinement dans cette nouvelle gestion publique<sup>8</sup>. La pratique d'appréciation du personnel est soutenue par une philosophie gestionnaire (Hatchuel, Weil, 1992) invoquant en grande partie les valeurs de justice comme motif d'introduction et d'évolution de ces pratiques (Galambaud, 1993; Cadin, Guérin, Pigeyre, 2007). Ce développement répond au principe d'équité procédurale prégnant dans les démocraties occidentales modernes (Trépot, Estellat, Oiry, 2002). Pourtant, des enquêtes françaises comme nord-américaines font état d'un scepticisme tenace quant à l'apport de l'appréciation formalisée. Ses bienfaits annoncés sont loin d'être démontrés (Schraeder *et al.*, 2007). Ainsi, de nombreuses observations empiriques françaises et anglo-saxonnes font état de difficultés, d'insatisfactions, d'inefficacités liées à l'outil, liées à la relation apprécié-appréciateur, liées au décalage entre le dispositif tel qu'il existe et est présenté et sa mise en pratique etc. (Schneier, Shaw, Beatty, 1991 ; Scholtes, 1993 ; Defélix, 2001).

Malgré tout, l'évaluation des enseignants-chercheurs<sup>9</sup> s'est institutionnalisée via la loi de 2007. Le discours dominant actuel, largement relayé par les médias, consiste à dire que les enseignants-chercheurs français sont mal ou peu évalués, qu'il n'y a aucune corrélation entre leurs performances et leurs carrières ou rétributions, que des réformes radicales doivent aligner la France sur les modèles étrangers les plus performants, *i.e.* presque toujours les États-Unis. Un certain nombre de mesures récentes vont déjà dans ce sens, comme la création de l'AERES (Agence de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur installée en mars 2007), l'incitation à proposer des projets financés par l'ANR (Agence Nationale de la Recherche créée en janvier 2007), l'introduction de méthodes bibliométriques dans les dossiers à remplir pour l'examen des unités de recherche par l'AERES et le CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique), y compris dans des disciplines qui y échappaient jusque-là, à savoir les sciences humaines et sociales (Charles, 2009).

Les processus actuels de réformes universitaires européennes (Bologne-1999 et Ljubljana-2008) et françaises (LMD-2003, Loi de Programme pour la Recherche-2006 et LRU-2007) renforcent les logiques productivistes déjà ancrées dans le fonctionnement de l'enseignement supérieur et de la

---

<sup>8</sup> L'évaluation des autres agents de l'Etat avaient été mis en place en 2002. En effet, le décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat a mis en place un système réformant profondément le dispositif issu du décret n°59-308 du 14 février 1959, formellement abrogé depuis le 1er janvier 2005. Dans ce nouveau cadre, l'entretien d'évaluation revêt désormais un caractère obligatoire, et la notation est assouplie, dans la mesure où elle n'est plus nécessairement chiffrée ni comprise entre 0 et 20. Cette réforme majeure s'est inscrite dans le prolongement des conclusions rendues en juillet 2001, par le comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics, auquel le ministre de la fonction publique et de la réforme de l'Etat avait confié la réalisation d'une étude sur la notation et l'évaluation des fonctionnaires de l'Etat.

<sup>9</sup> Les universitaires sont des fonctionnaires de l'Etat, et à ce titre, ils sont régis par deux lois spécifiques, la loi du 11 juillet 1983 sur les droits et obligations des fonctionnaires, et la loi du 11 janvier 1984 sur la fonction publique (civile) de l'Etat. Comme la plupart des fonctionnaires français, ils jouissent d'un statut particulier, ordinaire, que prévoit l'article 8 de la loi du 11 janvier 1984 : "des décrets en conseil d'Etat portant statuts particuliers précisent, pour les corps des fonctionnaires, les modalités d'application des dispositions de la présente loi". C'est sur le fondement de cette loi qu'a été pris le décret régissant actuellement le statut des universitaires : décret n°84-431 du 6 juin 1984 relatif au statut des enseignants-chercheurs (Journal officiel du 8 juin 1984).

recherche. La réforme relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU, 2007), accompagnée de ses nombreux décrets d'application (orientation active des étudiants, statut des enseignants-chercheurs, création de l'AERES, nouveau contrat doctoral...), a pour but d'adapter l'université aux règles du Nouveau Management Public. Cela se traduit par l'introduction des logiques issues de l'ordre économique capitaliste, tant dans le fonctionnement et la composition des instances que dans les missions même des universités - l'objectif étant d'accroître la productivité académique.

Pendant longtemps, les modes d'évaluation des universitaires et de leurs activités étaient organisés autour du principe du jugement par les pairs. Les grands changements de l'après-1968 ont été pensés puis menés sans que l'évaluation ne joue un rôle central<sup>10</sup>. Le thème de l'évaluation ne semble avoir émergé dans les débats sur l'enseignement supérieur et la recherche qu'au tout début des années 1980 (cf. annexe 3). Des associations de réflexion et d'action sont alors créées : "Qualité de la science française" (QSF, créée par Laurent Schwartz en 1982) et "Association de Réflexion sur les Enseignements Supérieurs et la Recherche" (ARESER, en 1992, par Pierre Bourdieu). Depuis, les rapports se sont multipliés : rapport Crozier, *L'évaluation des performances pédagogiques des établissements universitaires*, 1990<sup>11</sup>; rapport Gomel, février 1995, *L'évaluation de la qualité d'un enseignement supérieur. Evaluer qui ou quoi, et comment ? Critères d'évaluation, procédures suggérées*<sup>12</sup>; rapport Lancelot, *L'évaluation pédagogique des universitaires*, 1995. Dans les années 1990, selon Vilkas (2009), le langage de la modernisation s'impose : "compétitivité", "efficacité", "concurrence", "investissement", "valorisation", "rentabilité", "financement sur projet", "flexibilité", "évaluation stratégique", "indicateurs", "démarche qualité". Cette modernisation s'applique à toutes les administrations dans le cadre de la "Révision générale des politiques publiques" lancée en juillet 2007 après la mise en œuvre de la LOLF<sup>13</sup>.

L'analyse des six documents a mis en évidence plusieurs pistes pour comprendre le nouveau mode d'évaluation : ses fondements, son ancrage dans l'ancienne logique institutionnelle, et sa traduction en pratiques nouvelles (la modulation du service et la promotion-rémunération).

### 3. Résultats et discussion

Le rapport de la Commission Schwartz (juin 2008) rappelle le déroulement historique amenant à la forme d'évaluation actuelle. Ainsi, dès le décret de 1984, l'évaluation de toutes les activités des enseignants-chercheurs était sensée s'effectuer. Cela n'a jamais été totalement mis en œuvre selon la Cour des comptes (2003), alors que, selon le rapport Fréville (2001-2002), 77% des enseignants souhaitaient voir l'enseignement évalué – et non uniquement la recherche. Dans ce sens, depuis le début des années 90, les étudiants se sont vus octroyés le droit à la parole en évaluant les enseignements proposés (cf. des arrêtés de 1992 à 2002). Même si tous les arrêtés et décrets ne se sont pas accompagnés d'actes, ces éléments forment un contexte propice à l'institutionnalisation d'une nouvelle logique d'évaluation des enseignants-chercheurs.

---

<sup>10</sup> Les célèbres colloques de Caen (novembre 1956) ou d'Amiens (mars 1968) ont abordé de nombreuses questions souvent déterminantes dans les réformes de l'enseignement supérieur de 1968 à nos jours, mais sans jamais évoquer l'évaluation des universitaires, des laboratoires et encore moins des facultés ou des universités.

<sup>11</sup> Rapport pour le Ministère de l'Éducation Nationale, La Documentation Française, 1990.

<sup>12</sup> Rapport pour le chef de la Mission scientifique et technique, MEN, MESR, février 1995.

<sup>13</sup> Cf. Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche à l'œuvre pour mieux positionner la France dans l'économie de la connaissance, 3ème conseil de modernisation du 11 juin 2008.



### 3.1. Institutionnalisation de la nouvelle logique par le Ministère de l'Enseignement Supérieur

Pour comprendre la démarche du Ministère, nous avons analysé le décret, une synthèse explicative (mis en ligne sur le site du Ministère) et les discours des 15 et 27 janvier 2009 de Valérie Pécresse. Ces documents sont destinés à être lus et partagés ; il s'agit bien de « texte » au sens de Philipps *et al.* (2004). L'objectif de cette nouvelle forme d'évaluation est clairement affiché : « *L'innovation et du développement des connaissances, (...) des formations et une recherche d'excellence* » (Valérie Pécresse, 15 janvier 2009).

En outre, nous constatons que le décret du 25 avril 2009 est formulé de manière à ne pas afficher une forte rupture avec les valeurs de la logique à désinstitutionnaliser, qualifiée de « La logique de la GRH publique » (logique 1). Tout d'abord, le Ministère affiche clairement les valeurs de cette logique : la liberté, l'indépendance et l'engagement. Valérie Pécresse conclut son intervention du 15 janvier 2009 : « *Je suis convaincue, enfin, des valeurs d'indépendance, de liberté mais aussi d'évaluation et de transparence* ». Ainsi, les deux premières valeurs sont jugées fondatrices du statut de l'enseignant-chercheur. De ce fait, le Ministère les prend comme base de construction de la logique à institutionnaliser : « la logique de la GRH privée » (logique 2). Comment, en effet, s'opposer à une logique ayant comme fondement des valeurs de la logique 1 ?

De plus, le raisonnement du décret et du document explicatif consiste à désinstitutionnaliser la logique 1 en démontrant qu'elle ne permet pas de respecter pleinement ces valeurs clés ; le Ministère exploite donc les contradictions de la logique 1. En effet, « *la définition de l'enseignement contenue dans le décret de 1984 était très restrictive* ». Autrement dit, l'espace de liberté créé était minime par rapport à celui généré par ce nouveau décret. La modulation est d'ailleurs présentée comme une réponse à la liberté : « *les enseignants-chercheurs pourront choisir de moduler leur nombre d'heures d'enseignement. (...) offrir ainsi davantage de visibilité et de souplesse* ». Valérie Pécresse déclare par ailleurs le 27 janvier 2009 : « *Ce qu'ils [les enseignants-chercheurs] attendaient plus encore, c'était davantage de liberté : la liberté de concrétiser leurs projets pédagogiques et scientifiques.* » Des expressions et des mots décrivant la nouvelle logique soulignent encore cette valeur : « *la latitude de l'enseignant-chercheur, une communauté intrinsèquement libre et indépendante, vous laissant toute latitude de choix.* »

Quant à l'évaluation elle-même, elle est définie comme étant à « *l'initiative de l'universitaire* », traduisant ainsi son engagement personnel. Elle s'inscrit alors dans le système de l'autonomie des Universités qui acquièrent davantage de capacité d'initiative. Enfin, la Ministre déclare : « *Professer, c'est s'engager* écrivait Derrida dans *l'Université sans conditions*. *L'heure est venue de reconnaître pleinement cet engagement à la fois individuel et collectif, de faire confiance à l'Université et aux universitaires* ». Est sous-entendu ici que la logique 1 ne reconnaissait pas pleinement cet engagement, alors même qu'il s'agissait d'une de ses valeurs fondatrices. La logique 2 apparaît comme l'expression véritable de ces valeurs.

La valeur de l'indépendance est plus délicate à appuyer dans le nouveau décret car de nouvelles instances d'évaluation sont créées et leur rôle réaffirmé, d'où une dépendance. Mais, les arguments avancés ménagent cette valeur en proposant systématiquement des recours pour l'individu concerné pour qui aucun changement ne sera mis en œuvre « *sans [son] accord* » ; la transparence est alors affichée comme une valeur majeure de la logique 2. « *En respectant la liberté des enseignants-chercheurs et en instaurant la transparence et l'équité des décisions et des pratiques* ».

Un autre constat est de noter la recherche de relai du Ministère auprès de la communauté des enseignants-chercheurs. La Ministre l'indique en insistant sur l'idée que les discours affichés sont le fruit de « *beaucoup de dialogue, de conviction et d'implication* », mais aussi en rappelant que les arrêtés tiennent compte des remarques des organisations syndicales.

Ainsi, les textes montrent comment l'entrepreneur institutionnel qu'est le Ministère pratique le maillage entre les valeurs majeures de la logique 1 et les nouvelles règles induites par la logique 2, la mise en exergue de nouvelles valeurs et le soutien à des acteurs clés du champ.

### **3.2. Institutionnalisation d'une nouvelle pratique : la modulation du service**

La question de l'évaluation dans la logique de GRH privée implique la possibilité d'identifier des indicateurs pour l'ensemble des activités de l'individu. Or, les enseignants-chercheurs ont une double activité : l'exploration à travers la recherche et l'exploitation lors de l'enseignement principalement. Les textes affirment bien l'enrichissement généré par cette double activité « *Chercher et enseigner, chercher pour enseigner : les deux missions des universitaires sont conjointement constitutives de l'Université du XXI siècle* » (Valérie Péresse, 27 janvier 2009). Et d'ajouter en lien avec la LRU : « *Une politique scientifique et de formation cohérente implique une capacité de recrutement libérée des pesanteurs administratives et pour l'ensemble des enseignants-chercheurs de l'établissement une capacité d'initiative plus grande, ouverte aux enjeux sociaux, économiques et culturels du monde d'aujourd'hui. Encore faut-il que ces derniers puissent faire valoir la diversité de leurs compétences et être reconnus pour chacune d'entre elles : enseignement et recherche bien sûr, mais aussi direction d'équipe ou d'UFR, formation à distance, encadrement de stages...* »

Les 2 principes de la logique 2 sont alors clairement soulignés : « *celui de la dualité : vous êtes des enseignants-chercheurs (...), [et] celui de la diversité* » (Valérie Péresse du 15 janvier 2009). L'objectif est alors de gagner « *la bataille mondiale de l'intelligence* » ; les enseignants-chercheurs doivent alors atteindre une meilleure performance sur les deux activités.

Dans cette logique d'activités doubles mais aussi opposées, s'appliquent les études sur l'ambidextrie (Tushman, O'Reilly, 1996, 1999) ; elles rappellent les difficultés managériales notamment en matière d'évaluation, rencontrées par les managers d'entreprises dites ambidextries (Dhifallah, Chanal, Defélix, 2008). En effet, les postures et les compétences à évaluer sont fort différentes. Cette configuration est l'ambidextrie contextuelle où les activités d'exploration et d'exploitation ne sont pas séparées. Cette situation complexe semble être résolue si l'ambidextrie est structurelle : des individus sont des explorateurs tandis que d'autres sont des exploitants. Tous travaillent dans la même organisation, en parallèle, mais ils sont spécialisés dans une forme d'activité. Cette configuration se retrouve déjà au sein de la recherche française : le CNRS versus les enseignants type PRAG au sein de l'Université. Toutefois, des polémiques ont surgi lorsqu'a été émise l'idée de définitivement séparer les 2 activités. En effet, ces deux activités sont les facettes d'une même pièce et sont estimées s'équilibrer.

Une autre configuration consiste à mettre en perspective dans le temps ces deux activités. Ce séquençage est qualifié d'ambidextrie temporelle. Une entreprise alterne les périodes d'exploration et celle d'exploitation. Son intérêt est de clairement distinguer les deux activités, et ainsi de viser une meilleure performance sur chacune d'elles. En revanche, le risque se situe au niveau des points d'inflexions : le passage d'une période d'exploitation vers une période d'exploration peut s'avérer ardu et les routines mises en place lors de l'exploitation peuvent nuire à la remise en questions des « *évidences* » lors de la période d'exploration. Or, le principe de la « *modulation de service* » s'apparente à cette configuration. Selon Valérie Péresse (2009), l'intérêt est de « *libérer du temps de recherche à certains moments décisifs de leur parcours professionnel (...). Leur recherche en sera vivifiée et la qualité des savoirs transmis à nos étudiants améliorée.* » Sans revenir sur les critiques fortes formulées lors des revendications des enseignants-chercheurs en 2009, cette forme d'ambidextrie pose la question de la réelle liberté de l'enseignant-chercheur dans le choix de ses activités au cours de sa carrière. Sera-t-il toujours aussi pertinent dans son domaine de recherche après une coupure de plusieurs années ?

Quoi qu'il en soit, cette nouvelle règle s'inscrit dans une légitimation pragmatique de la logique 2 : évaluer les enseignants-chercheurs par rapport à des standards de performance en postulant que la spécialisation au cours d'une carrière conduit à un meilleur niveau de performance.

### 3.3. Institutionnalisation de nouvelles règles : l'évaluation liée aux pratiques de promotion et de rémunération.

De nouvelles règles tendent aussi à s'institutionnaliser puisque les pratiques de promotion et de rémunération vont maintenant être liées aux pratiques d'évaluation des enseignants-chercheurs. Ainsi, les promotions seront désormais "*fondées sur une évaluation nationale réalisée par des experts de la discipline et sur la publicité des décisions d'avancement*"<sup>14</sup>. De la même façon, la politique indemnitaire sera, elle aussi, réalisée sur la base de cette évaluation. Selon la même source, le rôle de l'évaluation, pour valoriser l'engagement dans les différentes facettes du métier est "*d'autant plus important que ses résultats interviendront pour les décisions de promotion et pour la politique indemnitaire*". Les nouvelles règles sont issues de la logique compétence et justifiées par la règle de « l'équité » issues du privé.

Au final, nous pouvons synthétiser les deux logiques institutionnelles comme suit :

**Tableau 1 - Les caractéristiques des 2 logiques à l'œuvre**

	<b>Logique 1 : Logique de la GRH publique</b>	<b>Logique 2 : Logique de la GRH privée</b>
<b>Valeurs</b>	Liberté, indépendance, engagement	Liberté, indépendance, engagement, transparence
<b>Pratiques</b>	Evaluation réalisée seulement lors des promotions	Evaluation liée aux pratiques de carrière et rémunération (logique compétence)
<b>Règles</b>	Egalité	Equité des décisions et des pratiques

### 3.4. De la logique de la GRH publique à la logique de la GRH privée : stratégies rhétoriques mobilisées dans le processus de théorisation du changement.

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur joue son rôle d'entrepreneur institutionnel en changeant les règles en place et avance des budgets conséquents pour soutenir ces changements. « *L'augmentation moyenne du budget de fonctionnement des universités entre 2008 et 2009 représente ainsi 6,8%.* » Cette perspective utilitariste consiste, en outre, à mettre en avant de nouveaux standards de performance, et à indiquer des modalités de calculs de ce qu'un enseignant-chercheur est conduit à faire. Cette réalité est patente dans les articles 5 et 6 du décret publié au JORF n°0097 du 25 avril 2009 qui abordent le statut des enseignants-chercheurs.

Pour mieux comprendre le passage d'une logique à l'autre, nous avons analysé dans un premier temps la démarche suivie pour parvenir à institutionnaliser la logique 2 en ménageant les valeurs fondatrices de la première. Dans le processus de théorisation, Tolbert *et al.* (1996) identifient deux tâches principales : (1) la spécification des "défauts" au sein du champ pour lesquels l'innovation locale constitue une "solution ou un traitement", et (2) la justification de l'innovation présentant celle-ci comme plus appropriée que les pratiques existantes (Greenwood *et al.*, 2002). Nous constatons alors plusieurs étapes. La première étape consiste à identifier les valeurs clés de la logique à désinstitutionnaliser (logique 1) grâce à des stratégies de rhétorique « historique » et « ontologique ». En effet, les catégories proposées, notamment celle du statut de « l'enseignant-

<sup>14</sup> Source : Les grandes lignes du nouveau décret sur le statut des enseignants-chercheurs - Toutes les garanties d'un statut national protecteur.

chercheur », ne sont pas remises en cause et l'enrichissement des activités d'exploration et d'exploitation est clairement mis en avant. La deuxième étape consiste à spécifier combien les règles en vigueur dans la logique 1 ne sont pas en pleine harmonie avec les valeurs clés pour les enseignants-chercheurs. La perspective « téléologique » rappelle la volonté d'être libre, et d'avoir une pratique diversifiée en vue d'une meilleure performance. La logique 1 est ainsi décryptée comme ne permettant pas d'atteindre ces objectifs, d'où une nécessaire rupture. La troisième étape consiste à institutionnaliser la nouvelle logique (logique 2) en liant les nouvelles règles aux valeurs clés. « *Il s'agit pour moi d'intégrer ces évolutions en respectant la liberté des enseignants-chercheurs et en instaurant la transparence et l'équité des décisions et des pratiques* » (V. Péresse, 15 janvier 2009). Et de préciser « *Je suis aussi attachée que vous à ces deux principes [dualité et diversité]* ».

Enfin, la dernière étape consiste à introduire les nouvelles valeurs de la logique 2 et les associer à une montée en puissance des ressources pour améliorer la performance de l'Université. La stratégie de rhétorique est ici fondée sur la valeur. Nous notons que cette démarche se fait dans l'esprit de la légitimité pragmatique selon Suchman (1995). « *Il n'y a pas de logique comptable derrière cette évolution statutaire, il y a une logique d'équité* » (V. Péresse, 15 janvier 2009)

Ainsi mené par le Ministère, ce travail de théorisation a favorisé l'adoption de nouvelles règles par des lois et l'enrôlement des acteurs dominants d'un champ (Rao *et al.*, 2003), dans la mesure où le projet institutionnel apparaît comme une réponse cohérente et appropriée aux déstabilisations du champ institutionnel existant ou aux besoins du champ émergent.

## **Conclusion**

Notre étude insiste sur l'importance du discours dans le changement institutionnel à travers le rôle de l'entrepreneur institutionnel. Ainsi, l'évaluation des enseignants-chercheurs en Universités nous montre que le changement de logique se décline sous des stratégies de rhétorique variées. Il puise ses racines dans des valeurs reconnues de manière à favoriser le transfert de pratiques ne décrochant pas spontanément le suffrage de tous les acteurs du champ. De plus, l'entrepreneur institutionnel qu'est le Ministère de l'Enseignement Supérieur s'avère doué dans l'art de l'intéressement pour tisser un réseau positif à l'égard du changement.

Cette réflexion nous amène, en outre, à réfléchir à des pistes d'actions managériales pour l'entrepreneur institutionnel ici étudié. En effet, s'il estime nécessaire de modifier l'articulation de « l'exploitation / l'exploration » via la pratique de modulation de service, le constat actuel est celui d'un échec : cette proposition n'a pas passé le stade du vote. Une des raisons est liée à l'inquiétude des enseignants-chercheurs au moment des points d'inflexion. Le Ministère peut alors imaginer de nouvelles propositions pour les apaiser. Par exemple, lors d'une période « d'exploitation » à travers l'enseignement, l'enseignant continue à participer à des Colloques Scientifiques – même s'il ne présente pas de communications. Son laboratoire d'appartenance accepte de le maintenir au sein de son équipe, sans qu'il soit « publiant » selon les critères de l'AERES. Ainsi, les critères d'appartenance à un laboratoire de recherche ne se réduisent pas au nombre de publications : la définition se doit d'être élargie. Et l'entrepreneur institutionnel qu'est le Ministère en a le pouvoir. En outre, lors de la période « d'exploration », le chercheur s'implique modestement dans des commissions pédagogiques, par exemple ; il garde ainsi un regard sur la réalité de l'enseignement de sa Faculté. L'idée à creuser est alors d'éviter des ruptures franches entre les deux activités. Le Ministère de l'Enseignement Supérieur devrait enfin valoriser les activités d'exploitation et inciter les Universités à des pratiques souples et perméables entre elles. Naturellement, ces propositions restent à être discutées et seront l'objet de jeu de pouvoir entre les acteurs. Cette piste constitue d'ailleurs une voie d'exploration de notre recherche en cours.

Une des limites de notre recherche est liée au fait que les stratégies de rhétoriques sont des propositions théoriques dont l'identification dans les discours est très liée à la subjectivité du codeur<sup>15</sup>. En outre, comme nous l'avons déjà mis en exergue dans notre revue de la littérature, nous avons conscience que la vision du processus d'institutionnalisation que nous proposons devrait davantage prendre en compte les dispositifs concrets mis en œuvre par les entrepreneurs institutionnels (Leca *et al.*, 2009). En termes de perspectives, les travaux de Soparnot (2005) enrichiraient cette recherche : ce chercheur montre qu'en l'absence de consensus théorique - d'un côté, on trouve des théories selon lesquelles le changement se pilote, de l'autre des théories pour lesquelles le changement, au mieux, se prépare –, il est possible d'identifier un ensemble d'attributs relatif à ce qu'il nomme « la capacité organisationnelle de changement ».

## Bibliographie

- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B., (1988 a), « A quoi tient le succès des innovations ?, 1. L'art de l'intéressement », *Annales des mines, Gérer et comprendre*, 11, 4-17.
- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B., (1988 b), « A quoi tient le succès des innovations ?, 2. L'art de choisir les bons porte-parole », *Annales des mines, Gérer et comprendre*, 12, 14-29.
- BATTILANA J., (2006), « Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position », *Organization*, vol. 13; 653-676.
- BEN SLIMANE K., (2007), *Les stratégies discursives de légitimation du changement institutionnel : le cas de la télévision numérique terrestre en France*, Thèse de Doctorat en Stratégie et Management des Organisations, université de Lille 1, décembre.
- BERGER P. L., LUCKMANN T., (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, New York, Anchor Books Brown G. et G. Yule
- BOURDIEU P., (1980), *Le sens pratique*, Paris, Minuit.
- Burke K., (1969), *A rhetoric of motives*, Berkeley, University of California Press (Original work published : 1950).
- CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F., (2007), *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie*, Dunod, Paris.
- CHARREIRE S., DURIEUX F., (2003), « Explorer et Tester : Deux voies pour la recherche », dans THIETART R.A., *et al.*, *Méthodes de Recherche en Management*, Paris : Dunod, p.57-81.
- DEFELIX C. (2001), « Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 41, juillet-août-septembre, p. 33-45.
- DHIFALLAH S., CHANAL V., DEFELIX C., (2008), « Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ? », *Revue Française de Gestion*, n°187, pp.161-175.
- DIMAGGIO P., (1988), « Interest and Agency in Institutional Theory », in ZUCKER L. (ed.), *Research on Institutional patterns and Organizations: Culture and Environments*, p.3-22. Cambridge MA; Ballinger.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W., (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- FLIGSTEIN N. (1997), « Social skill and institutional theory », *American Behavioral Scientist*, 40, 397-405.

---

<sup>15</sup> Ainsi, pour Suddaby et Greenwood (2005) : "The second stage of analysis focused on the latent content of the data. Here we were concerned with capturing the "deep structure" or implicit categories of meaning" (p. 44).

- GALAMBAUD B. (1993), *Des hommes à gérer*, Paris, ESF.
- GARUD R., JAIN S., KUMARASWAMY A., (2002), « Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards : The Case of Sun Microsystems and Java », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 196-214.
- GARUD R., KARNOE P. (2001). « Path creation as a process of mindful deviation », in GARUD, R., KARNOE P. (eds). *Path dependence and creation*: 1-38. Lawrence Earlbaum Associates.
- GREEN S., LI Y., NOHRIA N., (2009), « Suspended in self-spun webs of significance: a rhetorical model of institutionalization embedded agency », *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 1, 11–36.
- GREENWOOD R., SUDDABY R., HININGS R.C., (2002), « Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields », *Academy of Management Journal*, 45:1, 58-80.
- HARGADON A., DOUGLAS Y., (2001), « When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light », *Administrative Science Quarterly*, 46; p. 476-501
- HATCHUEL A., WEIL B., (1992), *L'expert et le système*, Economica Paris.
- HERACLEOUS L., BARRETT M., (2001), « Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°4, 755-778.
- KONDRA A.Z., HININGS C.R., (1998), « Organizational diversity and change in institutional theory », *Organization Studies*, 19/5, 743-767.
- LECA B., GOND J.P., DEJEAN F., HUAULT I., (2009), « Bringing materiality into institutional analysis », *Egos*, Barcelone.
- LEVINA N., ORLIKOWSKI W., (2009), « Understanding shifting power relations within and across organizations: a critical genre analysis », *Academy of Management Journal*, Vol. 52 Issue 4, p672-703, 32p,
- MAGUIRE S., HARDY C., LAWRENCE T. B., (2004), « Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields : HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, 47(5), 657-679.
- MEYER J., ROWAN B., (1977), « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 24, p. 340-363.
- MUNIR K. A., (2005), « The Social Construction of Events: A Study of Institutional Change in the Photographic Field », *Organization Studies* 26(1), 93-112.
- MUNIR, K., PHILLIPS N., (2005), « The birth of the 'Kodak Moment': institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies », *Organization Studies*, 26:11, 1665-1687.
- OLIVER C., (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, 145-179.
- OLIVER C., (1992), « The antecedents of de-institutionalization », *Organization Studies*, 13/4, 563-588.
- PHILLIPS N., HARDY C., (2002), *Discourse Analysis. Investigating processes of social construction*. Thousand Oaks, Sage.
- PHILLIPS N., Lawrence T. et Hardy C. (2004), « Discourse and institutions », *Academy of Management Review*, vol.29, N°4, pp.635-652
- RAO H., MONIN P., DURAND R., (2003), « Institutional change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an identity movement in French Gastronomy », *American Journal of Sociology*, 108 (4), p. 795-843.

- SCHRAEDER M., BECTON J. B., PORTIS R., (2007), « A critical examination of performance appraisals. An organization's friend or foe ? », *The journal for quality and participation*, Spring 2007, 20-25.
- SCHOLTES P. R., (1993), « Total Quality or Performance Appraisal: Choose One », *National Productivity Review*, , p. 349-363.
- SCOTT W. R., (2001), *Institutions and Organizations*, 2<sup>nd</sup> édition – 1994 la première, Foundations for organizational science - A sage publications series.
- SEO M.-G., CREED W. E. D., (2002), « Institutional Contradictions: Praxis and Institutional Change: A Dialectical Perspective », *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- SHIM D-S., (2001), « Recent Human Resources Development in OECD Member Countries », *Public Personnel Management*, Vol. 30, n°3, Fall.
- SOPARNOT R., (2005), « Evaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion. Revue internationale de gestion*, vol. 29, n°4, p. 31-42, Décembre.
- STRANG D., MEYER J. W. (1993), « Institutional conditions for diffusion », *Theory and Society* vol.22, p.487-511
- STRAUSS A.L., CORBIN J., (1994), « Grounded theory methodology: An overview », in DENZIN N. K., LINCOLN Y. S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp.273-285). Thousand Oaks, CA : Sage.
- SUCHMAN M.C., (1995), «Managing legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, July, p. 571-610.
- SUDDABY R., GREENWOOD R., (2005), « Rhetorical strategies of legitimacy », *Administrative Science Quarterly*, 50, 35-67.
- TOLBERT, P.S., ZUCKER, L.G, (1996), « The institutionalization of institutional theory ». *Handbook of Organization Studies* par Clegg, Hardy, et Nord (eds.). Sage, p.175-190
- TREPO G., ESTELLAT N., OIRY E., (2002), *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ?*, Éditions d'Organisation, Paris.
- TUSHMAN M., O'REILLY III C., (1996), « Ambidextrous organizations : managing evolutionary and revolutionary change », *California Management Review*, vol.38, n°4, Summer, pp. 8-30.
- TUSHMAN M.L., O'REILLY C.A., (1999), « Building ambidextrous organisations: forming your own shunk works », *Health Forum Journal*, n° 42, p. 20-23.
- VAARA E., TIENRAI J., (2008), « Discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations », *Academy of Management Review*, Vol. 33 Issue 4, pp. 985-993,
- VAN DE VEN A.H., GARUD R., (1993), « The co-evolution of technical and institutional events in the development of an innovation » in BAUM J., SINGH J. (Eds.), *Evolutionary dynamics of organizations*, New-York : Oxford University Press, p.425-443.
- WEICK K.E., (2007), « The generative properties of richness », *Academy of Management Journal*, 50(1), 14-19.
- WIJEN, F., ANSARII, S., (2007), « Overcoming Inaction through Collective Institutional Entrepreneurship: Insights from Regime Theory ». *Organization Studies*, 28/7: 1079-1100
- ZILBERT T., (2007), « Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship : the case of Israeli high-tech after the bubble », *Organization Studies*, 28(07):1035-1054.
- ZUCKER L. G., (1991), « The role of institutionalization in cultural persistence », *The American Sociological Review*, vol.42, n°5, pp.726-743, in POWELL, DIMAGGIO, *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, The University of Chicago Press.

## Annexe 1 – Définition des cinq stratégies de rhétorique de Suddaby et Greenwood (2005)

Stratégies de rhétorique	Définition
Ontologique	Les arguments reposent sur des catégorisations logiques soulignant ce qui peut ou ne peut pas co-exister a priori. Suddaby et Greenwood (2005) mettent en avant dans leur étude des expressions comme « conflit fondamental », « des concepts incompatibles » (p.51). Pour ces auteurs, cette stratégie de rhétorique correspond à une résistance au changement.
Historique	Le discours fait référence à l'histoire et à la tradition. Cette stratégie rhétorique peut à la fois être utilisée pour justifier le changement ou s'y opposer. Le changement peut y être abordé en termes de sentier de dépendance dans une logique évolutionniste.
Téléologique	Les arguments mis en avant justifient le changement comme une réponse à un objectif ultime. La rupture est inéluctable pour assurer un bien être futur. Il s'agit d'un choix qui exprime la volonté des acteurs de participer à ce grand dessein.
Cosmologique	L'argumentation est proche de celle avancée dans une stratégie de rhétorique téléologique mais elle s'en distingue par rapport aux rôles des acteurs. Ces évolutions répondent à des lois universelles qui ont un caractère inexorable. Les auteurs citent par exemple des forces comme la « globalisation » ou « les exigences des clients » (p.55).
Basée sur les valeurs	La ligne d'argumentation est sous-tendue par une vision éthique du changement. Dans quelle mesure, le changement peut-il contribuer à améliorer ou détériorer ce en quoi l'organisation croit ? Cette stratégie de rhétorique fait référence à une légitimité normative ou morale (Suchman, 1995).

## Annexe 2 - Historique des débats sur le statut et l'évaluation des enseignants-chercheurs des universités françaises et des principales réformes : quelques dates clés

**26 août 1789** : article 15 de la Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen "la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration".

**1961** : Création d'un institut pionnier permettant la constitution de grandes bases de données mondiales sur les publications et sur les citations entre publications, ce qui permet d'apprécier l'impact de chaque article. Cette société commerciale s'appelait à l'origine l'Institute for Scientific Information (ISI) qui est devenue par la suite Thomson-Reuters.

**1982** : création de l'association de réflexion et d'action "Qualité de la science française" (QSF) par Laurent Schwartz.

**1990** : rapport Crozier. L'évaluation des performances pédagogiques des établissements universitaires.

**1990** : Colloque en juin à la Sorbonne pour lancer le programme "Université 2000"<sup>16</sup>.

**1990** : Les pouvoirs publics créent l'Observatoire des Sciences et Techniques (OST), chargé de concevoir et produire des indicateurs quantitatifs relatifs aux activités scientifiques, technologiques et d'innovation, de constituer et maintenir une base de données et de publier, diffuser et valoriser ces indicateurs.

**1992** : Création de l'association de réflexion et d'action "Association de Réflexion sur les Enseignements Supérieurs de la Recherche" (ARESER) par Pierre Bourdieu.

**1995** : rapport Gomel. L'évaluation de la qualité d'un enseignement supérieur. Evaluer qui ou quoi, et comment ? Critères d'évaluation, procédures suggérées.

<sup>16</sup> Universités 2000. Quelle université pour demain. La Documentation française. 1991.



**1995** : rapport Lancelot. L'évaluation pédagogique des universitaires.

**2002** : existence d'une nouvelle base de données sur les publications et les citations, Scoplus, réalisée par l'éditeur Elsevier.

**Avril 2006** : Loi de programme pour la recherche

**Août 2007** : Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU)

### Annexe 3 – Données secondaires de l'étude

Dans une tribune, parue dans le quotidien Libération en date du 27 janvier 2009, Valérie Pécresse, Ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche, s'est adressée aux enseignants-chercheurs « <i>Ce que je veux dire aux enseignants-chercheurs</i> » <sup>17</sup> .
Dans le cadre de la négociation en cours, Valérie Pécresse, Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, a reçu, en présence de Claire Bazy-Malaurie, médiatrice, les organisations syndicales représentatives siégeant au comité technique paritaire. Les grandes lignes du nouveau projet de décret sur le statut des enseignants-chercheurs ont été arrêtées à l'issue de cette réunion, ainsi que les principes du décret relatif au Conseil national des Universités. Ces grandes lignes du nouveau décret sur le statut des enseignants-chercheurs ont été publiées le 6 mars 2009 <sup>18</sup> .
Le décret n°2009-460 du 28 avril 2009 modifiant le décret n°84-431 du 6 juin 1984 fixe les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences et portant diverses dispositions relatives aux enseignants-chercheurs. Ce décret est paru au Journal Officiel n° 0097 du 25 avril 2009 <sup>19</sup> . Ce décret comporte des dispositions en lien avec notamment la répartition et la modulation des services des enseignants-chercheurs. Le décret traite aussi de l'avancement des enseignants-chercheurs lesquels font l'objet d'une évaluation tous les quatre ans (art. 6). Le Conseil national des universités (CNU) devient ainsi une instance nationale d'évaluation des enseignants-chercheurs (voir ci-dessous le décret n° 2009-461 du 23 avril 2009).
Intervention de Valérie Pécresse, Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche devant le Conseil national des universités (CNU), le 15 janvier 2009 <sup>20</sup> . Valérie Pécresse s'est exprimée, le 15 janvier 2009, devant la conférence permanente du Conseil national des universités, sur le décret relatif à la modification du statut des enseignants-chercheurs avant qu'il soit déposé auprès du Conseil d'Etat. Pris en application de la loi d'autonomie des universités, ce nouveau décret permettra aux universités de mettre en œuvre la gestion des ressources humaines qui leur est dévolue.
Le "rapport Schwartz" <sup>21</sup> ou rapport de la Commission de réflexion sur l'avenir des personnels de l'Enseignement supérieur, présidée par Rémy Schwartz, Conseiller d'Etat, professeur associé à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Ce rapport a été remis le 8 juillet 2008 à la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Il présente d'une part un état des lieux, et fait d'autre part un ensemble de recommandations, concernant les enseignants-chercheurs et enseignants, et les personnels BIATOSS de l'Enseignement supérieur. Ces recommandations concernent les statuts, le déroulement de la carrière, les rémunérations et les conditions de travail.
La loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités - J.O n° 185 du 11 août 2007 page 13468 texte n° 2 <sup>22</sup> .

<sup>17</sup> Source :

<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23593/lettre-aux-enseignants-chercheurs.html>

<sup>18</sup> Source :

[http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/46/9/060309\\_Grandes\\_lignes\\_du\\_nouveau\\_projet\\_dedecret\\_statut\\_des\\_EC\\_45469.pdf](http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/46/9/060309_Grandes_lignes_du_nouveau_projet_dedecret_statut_des_EC_45469.pdf)

<sup>19</sup> Source :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020552216&dateTexte=&categorieLien=id>

<sup>20</sup> Source : discours de la ministre :

[http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2008/85/9/interVPCPCNU\\_41859.pdf](http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2008/85/9/interVPCPCNU_41859.pdf)

<sup>21</sup> Source :

[http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/transfert/Rapport\\_Schwartz\\_V2.pdf](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/transfert/Rapport_Schwartz_V2.pdf)

<sup>22</sup> Source :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000824315&dateTexte=>