



Recherches sociologiques et anthropologiques

47-1 | 2016

Les universités face à l'injonction au changement

De quoi Radius est-il le nom ? Enjeux et enseignements de la création d'une cellule de reporting institutionnel dans une université

What Is Radius the Name of? The Stakes Involved and Lessons Learned from the Creation of an Institutional Reporting Cell inside a University

Céline Hoerner et Jean-François Bachelet



Édition électronique

URL : <http://rsa.revues.org/1643>

ISSN : 2033-7485

Éditeur

Unité d'anthropologie et de sociologie de l'Université catholique de Louvain

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2016

Pagination : 149-169

ISBN : 9782930207896

ISSN : 1782-1592

Ce document vous est offert par Université de Liège



Référence électronique

Céline Hoerner et Jean-François Bachelet, « De quoi Radius est-il le nom ? Enjeux et enseignements de la création d'une cellule de reporting institutionnel dans une université », *Recherches sociologiques et anthropologiques* [En ligne], 47-1 | 2016, mis en ligne le 12 octobre 2016, consulté le 08 novembre 2016. URL : <http://rsa.revues.org/1643> ; DOI : 10.4000/rsa.1643

Ce document est un fac-similé de l'édition imprimée.



Les contenus de la revue *Recherches sociologiques et anthropologiques* sont disponibles selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

De quoi Radius est-il le nom ? Enjeux et enseignements de la création d'une cellule de *reporting* institutionnel dans une université

Céline Hoerner, Jean-François Bachelet *

L'université contemporaine subit une importante pression pour adopter un mode de fonctionnement et d'organisation issu de l'entreprise. Elle est incitée à concilier des objectifs d'efficacité et de rentabilité dans un contexte de concurrence entre institutions. Sur base d'une étude de cas réalisée dans une université belge francophone, nous abordons la manière dont les tableaux de bord et le *reporting* institutionnel permettent à l'université de répondre aux injonctions de changement, en quoi ils constituent un support de gestion stratégique, ainsi que les effets de leur implémentation dans l'organisation administrative. Nous expliquerons les raisons de la création de la cellule Radius à l'université, ainsi que sa structure et son fonctionnement. Nous verrons que son impact a été considérable sur le personnel de l'institution. La création de la cellule Radius, qui a suscité des réticences de la part d'administrations privées de certaines de leurs prérogatives, témoigne d'un renforcement et d'une relocalisation des prérogatives administratives, dont une partie des pouvoirs est à présent concentrée dans les mains des autorités.

Mots-clés : université, *reporting* institutionnel, outil de gestion, informatique décisionnelle.

I. Introduction

Depuis les années 1950-1960, l'université voit ses missions d'enseignement et de recherche se redéfinir, sous l'effet des transformations sociales, politiques, économiques et culturelles – massification de l'enseignement supérieur à partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale (Guri-Rosenblit/Sebkova, 2007), émergence de la *Big Science* (Galison/Helvy, 1993), importance grandissante des technosciences et des outils numériques, développement de la société de la connaissance (Pestre, 2003 ; Mattelart, 2009) – qui ont profondément affecté les activités de recherche, d'enseignement et d'administration de l'université, modifiant entre autres les con-

* CRIS/Université de Liège.

ditions de travail et la formulation des stratégies de gestion (Baumgartner/Solle, 2006). Ce sont aussi naturellement les effets de la globalisation économique et culturelle (Sindhu, 2006). Tous ces éléments ont contribué à la modification de la relation de l'université à un savoir progressivement perçu comme une ressource à exploiter sur un marché spécifique (Lorenz, 2007). Il en a résulté une pression de plus en plus grande sur les universités afin qu'elles adoptent un mode de fonctionnement et d'organisation considéré comme le plus adéquat à ce nouvel environnement, c'est-à-dire celui de l'entreprise (Gjerding *et al.*, 2006).

Si l'évolution et la conformation des mondes universitaires ne sont pas identiques entre notamment l'Europe et les États-Unis, il n'en reste pas moins que le modèle constitué par ceux-ci s'est finalement imposé comme une espèce d'aboutissement insurpassable (Freitag, 1995) et que les valeurs du "nouvel esprit du capitalisme" (Boltanski/Chiapello, 1999) ont fini par déterminer la représentation d'une université idéale en ce qu'elle témoignerait de sa volonté de s'adapter au plus près aux contingences de l'époque. En Europe, l'université "adaptée à son temps" est l'objectif poursuivi par le Processus de Bologne, à travers l'harmonisation progressive des mondes universitaires nationaux (Charle/Soulié, 2007). En plus du développement de l'ouverture de l'enseignement supérieur, le processus de Bologne sous-tend l'ambition de contribuer à une citoyenneté européenne, de développer l'innovation grâce à la recherche, mais aussi de fonder la reconnaissance des universités sur base de leur qualité, ce qui va stimuler la concurrence, voire la compétition, entre celles-ci (Crochet, 2006). De ce point de vue, l'université n'a pas échappé à la tendance générale à la reconfiguration tant des entreprises que des services publics. Elle est aujourd'hui incitée à s'organiser et à fonctionner en conformité avec les impératifs d'efficacité et de rentabilité auxquels le *New Public Management* est précisément censé répondre (Bleiklie, 1998 ; Deem/Hillyard/Reed, 2007 ; Burke *et al.*, 2005).

Le monde universitaire qui disposait traditionnellement de l'autorité en matière de définition de ses missions et de pertinence du type de connaissance à constituer et transmettre (Lyotard, 1979), tend à s'effacer derrière les universités qui le composent et qui sont appelées individuellement à rendre compte en permanence de leurs choix et à donner une importance de plus en plus grande à leur stratégie interne (Gillet/Gillet, 2013 ; Mailhot/Schaeffer, 2009 ; Tabatoni/Davies/Barblan, 2002 ; Paris, 2003).

Toutefois, si cette "individualisation" de la problématique du changement dans le monde de l'université se traduit dans la responsabilité attribuée à chaque établissement de s'adapter aux attentes et/ou exigences du contexte socio-économique, elle débouche sur des processus ou des stratégies isomorphiques tels que décrits par le courant néo-institutionnaliste (DiMaggio/Powell, 1991).

En d'autres termes, l'éventail des réponses possibles des universités aux enjeux qui leurs sont adressés n'est pas illimité et l'on peut à cet égard

observer une relative homogénéité dans les choix et stratégies mis en place.

Ces stratégies reposent sur une série de dispositifs¹ visant à conférer aux activités de l'université une meilleure visibilité et une plus grande efficacité tout en en garantissant la qualité. Dans cette perspective, tout ce qui a trait au développement d'une "culture de l'évaluation" fait aujourd'hui l'objet d'une littérature abondante. En revanche, l'analyse de la manière dont les options stratégiques sont déterminées par les responsables de l'université est moins abordée. La présente recherche a choisi d'éclairer l'intégration du *reporting* institutionnel comme élément central de l'élaboration de la stratégie d'une université et de comprendre les facteurs qui ont conduit à ce changement.

Avec l'évolution technologique, l'information est de plus en plus abondante, et il est nécessaire de pouvoir l'organiser de manière à la rendre exploitable comme support stratégique (Saber, 2011). C'est dans le cadre de l'informatique décisionnelle, ou *Business Intelligence*, que rentre le *reporting* institutionnel. La question du *reporting* institutionnel n'est que peu abordée dans la littérature, et encore moins en ce qui concerne son intégration au sein des universités.

Nous présentons ici une étude de cas réalisée dans le cadre d'un projet de recherche interuniversitaire portant sur les transformations des universités en Belgique francophone. La cellule Radius, créée en 2009 à l'Université de Liège, est une petite équipe d'analystes et d'informaticiens qui sont chargés de mettre en place le *reporting* institutionnel dans l'institution. Ce *reporting*, organisé sur base de données statistiques², a pour but la réalisation de rapports utiles au pilotage de l'université et de ses entités, c'est-à-dire les facultés et leurs administrations, les centres de recherche, les administrations centrales (ressources humaines, recherche et développement, ressources financières, ressources immobilières) ainsi que les autorités. Le *reporting* institutionnel est aussi un outil important dans l'élaboration de la communication institutionnelle.

Les analystes de Radius distinguent trois formes de communication institutionnelle. En premier lieu, les communications ponctuelles concernent les sollicitations de la presse. La cellule Radius est alors chargée de four-

¹ On prendra ici la notion de dispositif au sens où l'entendent Peeters et Charlier (1999), c'est-à-dire d'une «formation mixte, composée de symbolique et de technique» (1999 :17). Pour les auteurs, «Les dispositifs modernes, appuyés par les technologies de l'information et de la communication, fonctionnent surtout comme des environnements producteurs de feed-back immédiat par rapport à l'action des usagers» (*Ibid.*). Il resterait ici à creuser plus avant ce que peut recouvrir le terme d' "usager". En ce qui concerne l'université, on peut considérer qu'il s'agit non des étudiants, mais aussi des autres catégories d'acteurs comme les personnels académique, scientifique et administratif qui tous, à des degrés divers impactent le fonctionnement institutionnel et en particulier la gestion et la distribution des ressources.

² Ces données, comme l'indique l'acronyme Radius (Récolte et Analyse de Données d'Utilité Stratégique) sont celles qui concernent directement la gestion de l'université. Il s'agit entre autres des chiffres relatifs au nombre d'étudiants par filières et années d'études, aux taux de réussite, au nombre de diplômés par rapport à leur insertion professionnelle, etc. Elles portent aussi sur le personnel, le statut ou les fonctions occupées. *Last but not least*, elles comprennent enfin les statistiques sur la production scientifique (nombre et nature des publications, conventions de recherche).

nir des données au service communication de l'université, qui prend la responsabilité de transmettre les informations à l'extérieur de l'institution, par exemple aux journalistes. Ensuite, la communication peut s'effectuer sous la forme de rapports d'activité, pour lesquels il n'est maintenant plus nécessaire de passer par la phase de collecte des données, car celles-ci sont déjà à disposition. Enfin, la communication institutionnelle peut être réalisée en interne, lors des conseils d'administration par exemple. Il est important de noter que Radius est un support à la communication, mais ne communique jamais les chiffres à l'extérieur de l'institution.

Notre enquête s'est organisée autour des questions suivantes : qu'est-ce qui a amené l'université à se doter de tels outils ? À quel(s) usage(s) sont-ils destinés ? Dans quelle mesure sont-ils adaptés aux besoins de l'institution ? Ont-ils influencé le comportement des acteurs ?

Le cadre théorique qui a guidé notre recherche et a permis de définir notre objet d'étude est celui de la sociologie de la gestion (Boussard, 2008) et des outils de gestion (Chiapello/Gilbert, 2013). L'idéologie gestionnaire du *New Public Management* a peu à peu gagné les entreprises publiques, amenant avec elle de nouveaux outils, dont Radius fait partie. Nous faisons ainsi l'hypothèse que si Radius est principalement une initiative du Recteur de l'université, son intégration est également le fruit d'une dynamique globale d'adaptation aux changements du monde universitaire, amené à adopter des outils de gestion issus des entreprises privées. En ce sens, l'isomorphisme mimétique (Chiapello/Gilbert, 2013) permet d'expliquer l'apparition de Radius à l'Université de Liège, dans un contexte de sous-financement et de concurrence entre institutions afin de répondre à ces nouvelles logiques de management.

II. Méthodologie

L'enquête repose sur une méthodologie qualitative. Elle a consisté en une série d'entretiens semi-directifs menés en décembre 2013 et janvier 2014. Elle entre dans le cadre d'un projet de recherche plus large, portant sur les changements organisationnels des universités belges francophones. La cellule de *reporting* institutionnel, qui a notamment fait l'objet d'un travail de fin d'études, constituait une voie d'accès au terrain particulièrement pertinente, d'une part en raison de ses liens privilégiés avec les autres administrations, d'autre part grâce aux liens de collaboration et de confiance tissés avec ses membres au moment de sa création³.

Deux analystes de la cellule Radius ont été interrogés ainsi que des représentants des autorités universitaires (Recteur, premier Vice-Recteur, Vice-Recteur à la qualité et Administrateur). Les entretiens avec les analystes de Radius nous ont renseignés sur le rôle de Radius, son fonctionnement ainsi que les raisons et les conséquences de son implémentation à l'université de Liège. Les représentants des autorités nous ont quant à eux

³ Notre intérêt pour l'évolution de notre université nous a valu à l'époque d'être sollicités par le Recteur pour collaborer au développement de Radius en intégrant notamment son comité de pilotage.

donné de précieuses informations sur le contexte général de l'université, qu'il était indispensable de maîtriser pour mener notre enquête.

III. Contexte

A. Les transformations de l'enseignement supérieur en Europe

Le système d'enseignement supérieur européen subit actuellement de profondes modifications, et ce sur trois niveaux. Krücken (2011) constate tout d'abord, au niveau macro de la société, une augmentation de l'intégration de personnes, d'objets d'études et de missions de l'université. Ceci se traduit dans les universités par une plus grande diversité socioculturelle des étudiants et davantage de parité même si certaines inégalités persistent, notamment en ce qui concerne les trajectoires des carrières des femmes. Les domaines d'étude sont plus nombreux et variés et traversent les répartitions et hiérarchies des disciplines traditionnelles. Les missions des universités se sont aussi élargies. À l'enseignement et à la recherche s'ajoute dorénavant la contribution de l'université au développement économique. Le second niveau où Krücken (2011) observe des changements considérables est celui de la gouvernance. Les réformes du *New Public Management* ont conduit à des changements organisationnels, en empruntant au monde de l'entreprise des concepts et des instruments de gestion. Ceci implique que le mode de gouvernance exercé par l'État tend à s'appuyer sur des modes de pilotage à distance et un contrôle renforcé. De plus, l'auteur constate une augmentation d'acteurs impliqués dans la gouvernance, notamment *via* des dispositifs d'accréditation et d'évaluation, ou encore les conseils d'administration. La compétition devient elle-même un outil de gouvernance, à travers l'évaluation et les *rankings*. Enfin, cinq caractéristiques définissent l'université en tant qu'acteur organisationnel. Tout d'abord, les structures de prise de décision à tous les niveaux deviennent plus hiérarchiques. L'université doit aussi rendre compte de sa responsabilité gestionnaire sous peine de sanctions. Troisièmement, elle doit préciser et légitimer ses objectifs et ses missions. L'université comme acteur organisationnel développe aussi, selon Krücken, une structure organisationnelle formelle détaillée qui exprime plus une recherche de légitimité par rapport à l'environnement social qu'un besoin fonctionnel. Enfin, la dernière caractéristique est l'émergence de la profession managériale.

Cette analyse éclaire les transformations de l'université qui sous-tendent le développement d'une cellule de *reporting* institutionnel telle que Radius. Dans notre étude, nous nous sommes concentrés sur les changements en matière de gouvernance et d'organisation formelle de l'université. En effet, le *reporting* institutionnel est un instrument issu des entreprises privées, synonyme d'importation de nouveaux acteurs (les analystes de la cellule Radius) dans la gouvernance de l'université et d'une nouvelle organisation dans la gestion des données. L'apparition de cet échelon supplémentaire entre les administrations et les autorités témoigne d'une plus grande sophistication de l'organisation formelle de l'institution.

B. La notion de gestion à l'université

Boussard définit la gestion ou le management comme l'ensemble des pratiques qui «mettent en œuvre différentes techniques ou démarches dont il est attendu des effets positifs» (2008 :12). L'évolution de ces pratiques dans le sens d'un marché déterminé par la compétition et la concurrence est simultanée à l'usage du concept de stratégie (Bracker, 1980). La gestion, qui trouve son origine dans les grandes entreprises, est sortie du champ strictement organisationnel et fait l'objet tant de multiples formations dans les écoles et les universités que d'une abondante littérature, scientifique ou non. Enfin, elle est à l'origine de nombreuses activités dans les domaines du conseil, des ressources humaines, ou encore de l'ingénierie informatique (Boussard, 2008). Omniprésente, située à l'intersection de divers espaces institutionnels et professionnels, la gestion pourrait être assimilée à un fait social total (Boussard, 2008 :14).

De fait, la notion s'est aujourd'hui étendue à la société tout entière, et a notamment pénétré les entreprises publiques sous la forme du *New Public Management* (De Gaulejac, 2012). Des techniques de gestion qui caractérisaient auparavant les entreprises privées se retrouvent aujourd'hui dans les universités (Bleiklie, 1998 ; Deem *et al.*, 2007). Le *New Public Management* peut être diversement appréhendé. Moss (2014) y distingue par exemple quatre perspectives : stratégique, marketing, financière et ressources humaines. C'est la première perspective qui nous intéressera principalement, puisque la cellule Radius a été conçue en tant que dispositif d'aide au pilotage et à la gestion stratégique de l'institution.

IV. La cellule Radius

Créée en 2009, la cellule Radius est conçue d'une part comme «un outil stratégique de collecte, d'élaboration et d'analyse utiles à la prise de décision»⁴ et, d'autre part, comme «outil d'information, de rapport automatisé et systématique, de référence et de suivi»⁵.

L'objectif poursuivi consiste donc à rassembler et traiter la masse considérable d'informations produites en permanence par l'institution dans tous ses secteurs d'activité, et de les mettre à la disposition des différents services et acteurs (autorités, directions administratives centrales, présidents des Départements, des Conseils sectoriels de recherche, du SMAQ⁶, des centres de recherche, du personnel académique, scientifique ou administratif, mais aussi du public et de la presse).

⁴ Radius : Récolte et Analyse des Données et Informations d'Utilité Stratégique ULg (Doc 15.568/C.A./29/09/2010 http://www.ulg.ac.be/upload/docs/application/pdf/2010-10/radius_-_lignes_directrices.pdf).

⁵ *Ibid.*

⁶ Service de Management et d'Accompagnement à la Qualité. Il s'agit d'un service de l'université de Liège qui a pour mission la promotion, la coordination et la diffusion de la culture de la qualité à l'université (https://www.ulg.ac.be/cms/c_788534/fr/smaq).

L'idée de créer un service en charge du *reporting* institutionnel n'est pas, comme on l'a dit, une originalité :

De toute façon la cellule Radius, ce n'est pas une révolution, ce n'est pas un truc hyper avant-gardiste, on est plutôt en retard par rapport à ce qui se fait dans toutes les autres administrations publiques et aussi par rapport aux entreprises dans le secteur privé. Donc c'est quand même quelque chose qui existe partout (Analyste Radius).

Moi j'ai eu une expérience par le passé dans une grosse boîte d'audit, où j'ai rencontré beaucoup, beaucoup d'entreprises. Je pense que dans le monde des entreprises, personne ne prend des décisions sans avoir des tableaux de bord. Et donc un tableau de bord, ça veut dire avoir le suivi de son budget, enfin voilà des choses basiques comme le suivi de son budget, le nombre, l'augmentation des commandes, la satisfaction des clients, enfin des choses basiques de ce genre-là. Et donc oui, je pense que ça existait bien avant que nous le mettions en place, nous, dans un type de service public. Donc pour moi les tableaux de bord et le *reporting*, ça existe depuis très longtemps dans le monde de l'entreprise et ça commence justement à pénétrer les administrations publiques (Analyste Radius).

Radius contribue ainsi à améliorer la réactivité de l'université dans un contexte largement déterminé par la production et la circulation d'information(s), non seulement en son sein, mais aussi vis-à-vis de l'extérieur (médias, négociations interuniversitaires...). S'il est officiellement justifié par l'argument d'aide à des responsables qui doivent faire face à des enjeux de plus en plus complexes en raison de l'interaction de la problématique de la concurrence et d'une quantité exponentielle de données à gérer, qui s'accumulent sous forme de *Big Data* (Gallet, 2014), on peut cependant penser que le *reporting* institutionnel, au même titre que la généralisation des TIC et le développement d'autres dispositifs (en matière de comptabilité et de communication par exemple), constitue aussi un passage obligé dans l'évolution de l'université en ce qu'il témoigne aux yeux du public et des responsables politiques d'une mise en conformité aux normes dominantes (Bachelet, 2011).

A. Le reporting institutionnel comme outil de gestion

Chiapello et Gilbert (2013) mettent en évidence trois caractéristiques des outils de gestion. La première est la dimension fonctionnelle, qui concerne l'usage de l'outil en question. Celui-ci doit avoir un lien avec la performance de l'organisation telle qu'elle est perçue par la direction. En ce sens, la cellule Radius répond pour sa part au besoin de contrôle de la performance de l'institution. La dimension structurelle fait tout d'abord référence à la structure apparente de l'outil, c'est-à-dire sa réalité objective. L'outil entretient des rapports d'interdépendance avec les pratiques de terrain, mais ne se confond pas avec elles. Selon Chiapello et Gilbert (2011), l'outil de gestion est formé par des automatismes de comportements et agit comme une «technologie invisible» (Berry, 1983 ; cité par Chiapello/Gilbert, 2013 :34). Nous verrons à ce propos que Radius est plus qu'un

simple tableau de bord, puisqu'il influence également le comportement des acteurs concernés. Le second aspect structurel se rapporte à la nature des informations traitées. Celles-ci peuvent être des gens, des choses, des ressources, ou encore, dans notre cas du *reporting* institutionnel, des résultats d'activité. Enfin, la dimension processuelle correspond à la manière d'utiliser l'outil de gestion. Cependant, les auteurs (Chiapello/Gilbert, 2013) expliquent qu'il n'existe pas de mode d'emploi complet pour l'utilisation des outils. La technique utilisée sera toujours liée à la situation. Ils insistent sur le fait que selon Mauss «l'usage d'un outil s'inscrit dans une tradition selon laquelle [...] il n'y aurait pas de technique» (Chiapello/Gilbert, 2013 :35). Cette tradition perdure grâce au mode d'emploi de l'outil, bien que celui-ci soit toujours incomplet «car il n'y a pas de connaissance opératoire indépendante des situations» (Chiapello/Gilbert :35). Nous verrons que Radius est l'outil qui permet d'effectuer des comparaisons (*benchmarking*), et des réductions (tableaux de bord).

Le *reporting* institutionnel relève de l'informatique décisionnelle (ou *business intelligence*) qui recouvre

les moyens, les outils et les méthodes qui permettent de collecter, consolider, modéliser et restituer les données, matérielles ou immatérielles d'une entreprise en vue d'offrir une aide à la décision et de permettre aux responsables de la stratégie d'entreprise d'avoir une vue d'ensemble de l'activité traitée (Saber, 2011 :94).

L'informatique décisionnelle permet aux entreprises d'exploiter leurs informations stockées à cette fin dans un entrepôt de données (*data warehouse*) à des fins stratégiques (Saber, 2011).

B. Structure de Radius

La cellule opérationnelle de Radius comprend deux responsables du *reporting* informatique, deux analystes des données institutionnelles et un analyste des informations universitaires internationales. Elle est en permanence à la disposition des responsables institutionnels et coordonne les opérations de collecte et de traitement des données. Ses membres sont chargés de participer aux réunions des comités de pilotage et d'accompagnement, de porter les projets et propositions qui y sont soumis et de rendre des avis autorisés. Chaque projet correspond à la création d'un groupe de travail qui se réunit alors sous forme de *workshop*, afin de travailler sur des projets décidés par le comité de pilotage, en collaboration avec les administrations concernées. La cellule opérationnelle rédige les rapports et conçoit les dictionnaires qui les accompagnent systématiquement. Ces dictionnaires précisent la signification et les limites des variables utilisées afin d'éviter toute interprétation ou tout usage erronés des données.

L'encadrement général du programme Radius est confié à un comité d'accompagnement, qui s'apparente à un lieu d'échange et d'information. Il se réunit deux fois par an et est constitué des membres de la Commission académique, de l'Administrateur, de représentants des directions administratives, des secrétariats de Facultés et des Conseils sectoriels de re-

cherche, des membres de Radius dans les administrations, ainsi que de la cellule opérationnelle.

Le comité de pilotage effectue le suivi opérationnel de Radius. Il est présidé par le premier Vice-Recteur et est composé des membres du Collège rectoral (Recteur, premier Vice-Recteur, Vice-Recteurs de mission, Administrateur, Directrice Générale à l'enseignement et à la formation), du professeur d'informatique et de gestion, du directeur du SEGI⁷ et des membres de la cellule opérationnelle. Il se réunit tous les deux mois. Radius avait souhaité élargir son comité de pilotage aux administrations, pour que celles-ci disposent d'un maximum d'informations, mais une récente évaluation a montré que cet élargissement allait rendre la prise de décisions difficile. Il a donc été décidé que le comité de pilotage serait réduit à l'équipe dirigeante, avec des personnes invitées en fonction de l'ordre du jour :

Quand on a élargi le comité de pilotage, il y avait des gens qui étaient là, qui ne disaient jamais rien, mais qui ouvraient grand leurs oreilles quand on racontait les choses pénibles qu'on vivait dans d'autres administrations par exemple. Pas vraiment le lieu, pas vraiment... (Analyste Radius).

C. *Élaboration du reporting institutionnel*

Le but de Radius est d'aboutir à un *reporting* multidimensionnel orienté sur plusieurs axes :

- enseignement et étudiants (suivi des diplômés, insertion sur le marché de l'emploi, taux de réussite...);
- employés de l'institution (nombre, répartition, statut...);
- production scientifique (nombre de publications, distinctions...);
- conventions de recherche;
- enfin, dans la mesure où d'autres outils, tels que SAP produisent déjà des données de *reporting* financier, ce dernier axe n'a pas été défini comme prioritaire, même si Radius collabore avec l'administration des ressources immobilières dans le cadre de certains dossiers.

Le *reporting* institutionnel s'élabore en trois phases.

1. *La planification*

Elle consiste en la prise en compte des demandes du Recteur quant à la nécessité de rendre disponibles à travers un tableau de bord institutionnel un grand nombre d'informations à une grande variété d'utilisateurs potentiels et en la réponse aux souhaits spécifiques des divers acteurs (administrations, facultés, services...) de l'institution concernés par le *reporting*. Dans ce cas, ceux-ci font part de leurs desiderata à la cellule opérationnelle. Le comité de pilotage examine alors les projets selon des critères d'intérêt institutionnel, de degré d'urgence, ou encore de faisabilité technique.

⁷ Service Général d'Informatique de l'Université de Liège.

Le rôle des analystes est donc de préciser la demande du client par une analyse fonctionnelle.

2. *La collecte d'informations*

Une fois les projets validés par le comité de pilotage, la cellule opérationnelle se charge de les implémenter. La constitution des groupes de travail par projet est alors effectuée et la cellule opérationnelle répertorie les informations existantes et manquantes. Les informations existantes sont centralisées dans le *data warehouse*, appelé MEDIUS, afin de générer les indicateurs et tableaux de bord demandés. C'est le SEGI qui est responsable de la mise en œuvre technique de MEDIUS⁸. Les groupes de travail concernés sélectionnent les données et rédigent les rapports. Si des données ne figurent pas dans le *data warehouse*, on alimente celui-ci grâce à une procédure d'enquête statistique qui peut prendre la forme d'une enquête institutionnelle ou non-institutionnelle. Les enquêtes institutionnelles sont sollicitées par les autorités de l'université et menées auprès des étudiants et des différentes catégories de personnel. Une collecte des données a ainsi été mise en place, sous la forme d'une enquête qui a lieu tous les ans pour les diplômés de master, 5 ans après l'obtention de leur diplôme.

Les enquêtes non-institutionnelles sont sollicitées par d'autres instances que les autorités moyennant l'accord de celles-ci (pour éviter notamment le risque de dispersion de ressources à un niveau local alors qu'il y a peut-être un intérêt à travailler à l'échelle de l'institution). Ca peut être par exemple dans le cadre d'une recherche menée par un professeur.

Il existe enfin certains cas où la donnée n'est pas disponible parce que l'information n'est pas collectée ou qu'il n'existe pas de base de données mobilisable. Ce sera alors signalé dans le cadre du comité de pilotage.

3. *La production*

Une fois les tableaux et indicateurs validés, ils sont mis à la disposition des demandeurs. Ils doivent permettre une analyse croisée ainsi qu'une modélisation et une élaboration de scénarios stratégiques à divers niveaux. Les données institutionnelles d'intérêt plus ou moins général seront publiées dans une interface de visualisation des rapports, appelée VIDUIS⁹. Seules certaines personnes (*power users*), ont accès à VIDUIS. Il s'agit principalement des membres du comité d'accompagnement de la cellule. L'accès de VIDUIS pourrait être étendu à d'autres membres de la communauté universitaire (académiques, scientifiques définitifs, certains membres du personnel administratif) potentiellement intéressés par ces données.

⁸ Moteur d'Extraction des Données Institutionnelles d'Utilité Stratégique.

⁹ Visualisation informatisée des données institutionnelles d'utilité stratégique.

D. L'implémentation d'un outil de gestion à l'université

La cellule Radius a été créée en réponse au souhait du Recteur¹⁰ de l'Université de Liège de disposer en permanence de données pertinentes pour la gestion de l'institution :

C'est un outil de gestion, et un outil de gouvernance, très, très important. Surtout quand on est dans des circonstances où financièrement il faut qu'on regarde ce qu'on fait. Donc c'est un outil de pilotage, à tous les niveaux. Un doyen, pour gérer sa faculté, il a besoin d'informations. Il doit savoir combien il y a d'étudiants, combien il y a de personnel, de personnel technique, *etc.*, et quelles sont les entrées et sorties financières. Donc c'est vraiment le tableau de bord institutionnel. C'est incontournable ! Je pense que quand on n'a pas ça, on vole dans le brouillard et on ne voit pas ce qu'on fait (Recteur de l'Université de Liège).

Le bureau occupé par les membres de Radius est situé dans le bâtiment qui abrite l'administration centrale de l'université, dans le même couloir et juste en face de celui du Recteur, et ce détail est important. En effet, cette localisation démontre, d'une part, l'importance accordée aux données et aux paramètres dont la maîtrise doit permettre à l'université de se positionner favorablement par rapport à ses consœurs ; d'autre part, elle témoigne du fait que la gestion stratégique est désormais du ressort des autorités et non plus des administrations (Moss, 2014).

Dans le cadre d'une recherche réalisée dans la même institution entre 1995 et 2001 (Bachelet, 2001), c'est-à-dire au moment où le processus de Bologne commençait à influencer l'organisation du monde universitaire belge francophone, nous avons pu mettre en évidence la volonté du Recteur de davantage contrôler la gestion institutionnelle. Cette volonté était sous-tendue par le souci a.) de substituer une gestion "stratégique" (bien que le mot ne soit pas encore systématiquement utilisé à l'époque) à ce que l'on pourrait nommer la routine administrative ; b.) de rendre ce faisant la priorité aux intérêts des chercheurs et des académiques par rapport au poids et à l'arbitraire (réels ou supposés) de l'administration ; c.) de profiter des possibilités de traitement centralisé de l'information offertes par les NTIC. C'est la conjonction de ces paramètres qui a permis au Recteur de l'époque d'affirmer que la première autorité de l'université ne serait plus désormais le *primus inter pares*, mais bien un gestionnaire professionnel à temps plein, un décideur et un porteur de projets.

Dans ce sens, il s'est certainement moins agi pour les Recteurs de reprendre du pouvoir aux administrations que de prendre littéralement ce pouvoir au moment où les conditions techniques, pratiques et idéologiques

¹⁰ En Belgique francophone, le Recteur est la principale autorité de l'université. Dans l'institution étudiée, il s'agit d'un professeur, candidat déclaré à la fonction, élu par les membres des différents corps professionnels (académique, scientifique, administratif) ainsi que les étudiants. Il préside le conseil d'administration et dispose à ce titre d'une capacité non négligeable d'orienter et d'impulser la politique institutionnelle.

étaient réunies pour le faire¹¹. C'est que le statut des données recueillies par les administrations a évolué. De matériau produit par des processus routiniers, les données se muent en information à valeur économique et politique, bref stratégique, dès lors qu'elles sont traitées et interprétées par des dispositifs *ad hoc*. C'est donc une question de crédibilité et de responsabilité pour le Recteur que de considérer ces données avec la même attention et, si possible, plus d'efficacité que dans les autres universités avec lesquelles les relations, si elles sont toujours cordiales et confraternelles, n'en sont pas moins devenues concurrentielles.

Le besoin pour la politique des autorités de l'université d'obtenir et d'analyser rapidement des chiffres de plus en plus précis et fiables sans passer par le filtre administratif a motivé la création de Radius :

Je pense que la motivation vient de ça [de la volonté du Recteur d'avoir certaines informations à disposition], et aussi du besoin, comme tout dirigeant, d'avoir un tableau de bord, piloter sans tableau de bord, c'est comme piloter un avion sans tableau de bord, c'est compliqué (Analyste Radius).

On peut être tenté de voir Radius comme un marqueur de pouvoir et de rapports de force. Toutefois, son caractère très récent et le manque de recul dont nous disposons pour l'analyser de ce point de vue ne nous permettent pas de développement dans ce sens. Pour l'heure, nous verrons dans cet outil le produit de la volonté du Recteur de le mettre en place, au même titre que l'inauguration d'un laboratoire ou de toute autre initiative destinée à servir le travail de l'université, mais aussi sa visibilité dans un contexte de compétition qui exige la démonstration et la justification permanentes de ses qualités.

Les motivations de la création de la cellule Radius peuvent de fait être appréhendées à travers le prisme de l'approche néo-institutionnaliste qui

repose sur l'idée selon laquelle la rationalité des organisations et des acteurs est encadrée dans des croyances, des scripts, qui définissent ce qui est collectivement considéré comme un comportement ou un discours efficient (Chiapello/Gilbert, 2013 :99).

Les organisations faisant partie d'un même champ tendent à adopter des pratiques similaires afin de se conformer au modèle dominant, plus pour

¹¹ On notera que c'est au même moment que l'informatique, apparue de manière locale et hétérogène dans les différentes facultés, sera centralisée dans un service spécifique. Rapidement, le développement d'un Intranet sera une des priorités du Recteur, avec entre autres objectifs de pouvoir informer la communauté universitaire des activités des autorités (Bachelet, 2001). Les rectorats successifs depuis une vingtaine d'années pourraient être analysés et décrits en étroite relation avec l'évolution du discours traduisant les injonctions et les attentes de la société à l'égard des universités ainsi que les dispositifs techniques et managériaux sur lesquels désormais s'appuient leurs responsables. De ce point de vue, nous ne pensons pas que le statut d'institution publique de l'Université de Liège ait joué un rôle particulier. S'il est clair que la dimension politique – au sens le plus large du terme – ne peut être évacuée de la manière dont les enjeux sont rencontrés à chaque élection rectorale dans l'université publique, il serait certainement naïf de croire que tensions, jeux de pouvoir, intérêts et négociations sont absents des deux autres universités dites "complètes" de la Communauté Wallonie-Bruxelles, à savoir l'Université Libre de Bruxelles et l'Université Catholique de Louvain.

des questions de légitimité que d'efficience (Chiapello/Gilbert, 2013). Légitimité et efficience sont complémentaires, car

les règles formelles sont adoptées dans une recherche de légitimité, ou d'acceptation sociale, l'efficience reposant sur la capacité des acteurs opérationnels à faire fonctionner une logique de la confiance et de la bonne foi qui dépasse les règles formelles (Meyer/Rowan, 1977 in Chiapello/Gilbert, 2013 :104-105).

Au-delà de la volonté du Recteur de disposer de données claires sur son institution, la naissance de Radius peut être considérée comme un effet d'isomorphisme mimétique¹² car il «correspond aux processus par lesquels les entreprises adoptent des réponses standard face à l'incertitude» (Chiapello/Gilbert, 2013 :101). Ce concept contribue à éclairer la création et l'intégration du nouveau dispositif que constitue Radius à l'université. En effet, les injonctions¹³ adressées aux universités pour qu'elles adoptent les modes d'organisation et de gestion propres aux entreprises ainsi que les contingences liées au sous-financement de la part des pouvoirs publics¹⁴ ont placé *de facto* les institutions en situation de concurrence sur un quasi-marché¹⁵ de l'enseignement supérieur. La logique de compétition prend ici tout son sens puisqu'il ne s'agit pas pour les universités dont les rôles et objectifs sont semblables de se différencier sur le fond, mais seulement d'être plus performantes, efficaces et rentables que les autres. On peut dire que la pratique du *benchmarking* ressortit – en partie tout au moins – au mimétisme puisqu'elle consiste à observer les stratégies et les initiatives des concurrents pour les comparer, se les approprier et les améliorer en vue d'un plus grand bénéfice. Dans le cas présent, les autorités de l'université étudiée ont comparé les outils de *reporting* utilisés dans deux universités (une belge et une étrangère), pour construire un modèle propre qui soit concurrentiel (Moss, 2014).

E. Impact sur le personnel de l'université

Le *New Public Management* a fait évoluer l'environnement des universités, entraînant notamment l'utilisation de nouveaux outils de gestion

¹² L'isomorphisme se définit comme «un processus contraignant qui force une unité de population à ressembler aux autres unités qui font face au même ensemble de conditions environnementales» (DiMaggio/Powell, 1983, cités dans Chiapello/Gilbert, 2013 :100).

¹³ Nous faisons référence ici à la doxa, largement relayée par les médias, qui constitue l'épine dorsale des politiques européennes et nationales en matière d'université et d'enseignement supérieur.

¹⁴ On notera en particulier pour les universités de Belgique francophone (Communauté Wallonie Bruxelles) le caractère chronique de ce sous-financement dû au système d'enveloppe fermée. Chaque université dispose d'un financement préétabli par la communauté française, basé sur le nombre d'étudiants subsidiés, mais aussi par leur filière et l'évolution de ces deux paramètres (Truffin, 2006). L'effet pervers de ce système est de rendre le montant des subsides octroyés proportionnel au nombre d'étudiants. Les universités deviennent *de facto* concurrentes pour s'approprier un maximum de parts de marché.

¹⁵ Selon Draelants et Dumay (2011), le marché de l'enseignement est un «quasi-marché». Le choix de l'école est libre, mais reste conjugué au financement public de l'éducation qui, par conséquent, limite ce choix.

(Gillet/Gillet, 2013) qui ont une incidence sur le travail des acteurs et sur la perception de leur métier.

La cellule Radius entretient beaucoup de contacts avec les administrations de l'université, ainsi que les services de communication qui ont besoin de statistiques, qu'il s'agisse d'alimenter des sites Web ou le journal de l'institution, ou bien pour répondre à des demandes extérieures.

Bien qu'elles ne disposent pas d'autonomie financière, les facultés n'en sont pas moins appelées à se responsabiliser quant à leur gestion et aux charges que l'institution supporte. Pour ce faire, elles doivent disposer de données en matière d'étudiants et de personnel. Les tableaux de bord élaborés par Radius sont précisément censés les aider à prendre les bonnes décisions et il semble que les facultés apprécient plutôt ce nouveau service. Auparavant, ces indicateurs étaient gérés par les administrations correspondantes, mais leur disponibilité était souvent problématique :

Avec nous, les facultés ont ces informations. Je pense que le plus grand bien qu'a pu faire Radius, ici en tout cas dans ses premières années d'existence, c'est d'avoir été, de mettre l'information à disposition, déjà dans un premier temps, sans faire de choses compliquées, juste mettre à disposition c'était déjà... Et puis mettre à disposition avec un dictionnaire ! (Analyste Radius).

Le changement que représente Radius dans la gestion et la diffusion des informations ne s'est pas produit sans difficulté. Il a entre autres été à la source de tensions plus ou moins grandes avec certaines administrations. En effet, elles ne sont pas toutes disposées à collaborer avec Radius avec la même ouverture que celle manifestée par les facultés. De fait, l'irruption des pratiques managériales dans la vie universitaire induit des bouleversements auxquels Trowler (Moss, 2014) associe trois réponses possibles de la part des membres de l'institution : ils peuvent ignorer ou rejeter ces changements, les contourner ou les renverser, ou encore les accepter.

Dans le cas présent, le personnel de Radius a admis que les résistances auxquelles il était confronté faisaient en quelque sorte partie de leur travail :

C'est marqué dans tous les manuels de Business Intelligence : "vous allez rencontrer de la résistance", c'est pas du tout un cas exceptionnel. On l'a rencontrée, elle était extrêmement forte, on l'a même vécue difficilement parfois, elle est réelle, je pense. Elle est réelle, je crois que ça fait partie de la tâche à accomplir (Analyste Radius).

Au quotidien, cette résistance se traduit par une méfiance de certaines administrations à l'égard de l'utilisation de leurs données par Radius. Plus d'un administratif a aussi du mal à admettre que Radius demande de modifier ou d'adapter des pratiques, comme c'est le cas par exemple pour l'encodage. Nos entretiens ont mis en évidence la crainte d'une dépossession des responsabilités et donc d'une perte de reconnaissance. Est évoquée également la difficulté, parfois la réticence, à analyser et à comprendre les informations telles que Radius les organise :

C'est très compliqué de venir piquer les données des gens. Et si j'utilise l'expression "piquer les données", c'est parce que c'est comme ça que les autres semblent le vivre. Nous on ne pique pas du tout les données des gens. On prend les données, on leur dit qu'ils peuvent continuer à encoder ou faire des trucs, sauf que de temps en temps on leur donne des conseils pour encoder, donc première intrusion un peu difficile, on t'explique comment faire ton travail, ce qui est souvent assez mal vécu (Analyste Radius).

Ils [des membres des administrations] se sentent dépossédés de leurs données, et oui, ils ont l'impression que l'information c'est le pouvoir, et qu'avant c'était eux qui délivraient l'information directement, et que maintenant il y a quelque chose qui a été mis en place et qui court-circuite un peu et donc, pourtant, nous... et c'est comme ça partout, on ne le prend pas pour nous parce qu'on sait bien que chaque fois, dans toutes les institutions enfin universitaires ou autres, ça se passe comme ça (Analyste Radius).

Il se peut que, Radius jouant un rôle de contrôleur de gestion *a posteriori*, on découvre des données mal construites alors qu'elles ont déjà été stockées dans le *data warehouse*. De même, il n'est pas rare que des informations demandées ne soient obtenues qu'avec un retard considérable en raison de procédures administratives obsolètes, mais qui continuent à être appliquées.

Comme nous l'avons dit, il convient de remarquer que ces résistances n'ont pas la même intensité dans toutes les administrations, certaines étant plus coopérantes que d'autres :

Je crois qu'il y a différents types de personnes. Il y a les personnes qu'on rencontre avec une extrême résistance, et puis il y a les personnes, qui typiquement le seront toujours. Parce qu'après, la résistance ce n'est plus de la résistance, c'est de la mauvaise foi. Après, ce n'est presque plus possible de collaborer vraiment sainement. Ca, ça nous est arrivé et ça fait partie de notre quotidien et de notre présent, encore. Ambiance, hein ? (Analyste Radius).

Si les membres de Radius sont conscients de l'impact de la cellule, il conviendrait de voir comment celui-ci est perçu et décrit par les employés des administrations et des facultés pour comprendre la nature et l'intensité des éventuelles résistances, les stratégies d'évitement concomitantes ainsi que, peut-être, certains avantages ressentis. La question nous paraît d'autant plus légitime eu égard à la conformation particulière de l'Université de Liège. En effet, celle-ci comporte un campus regroupant la quasi-totalité des facultés, éloigné de plusieurs kilomètres des principales administrations situées dans le centre-ville. La localisation des employés des facultés et de leurs collègues des administrations générales est donc très différente et susceptible de jouer un rôle sur les perceptions subjectives de dépendance, d'indépendance ou de contrôle. À cela, il faut ajouter le statut pour le moins différent des facultés et des entités administratives dans une université, les premières étant investies du prestige académique et scientifique alors que les secondes sont le plus souvent confrontées aux représen-

tations négatives que la société contemporaine entretient à l'égard de l'administration et des fonctionnaires.

V. Conclusion

Quoique cette étude de cas puisse le laisser penser, le *New Public Management* en général et la création et l'intégration de nouveaux dispositifs de gestion stratégique ne sont pas synonymes d'affaiblissement de l'administration universitaire, au contraire (Ginsberg, 2011). Nous posons qu'ils manifestent en cela la volonté de transformer la politique universitaire face à des enjeux nouveaux et ainsi justifier que l'université assume pleinement ses responsabilités tant vis-à-vis d'une situation politique, économique et sociale globale que du contexte particulier de financement en Belgique francophone qui exacerbe la concurrence entre institutions (Bayenet, 2000).

Ce qui nous paraît particulièrement significatif dans l'apparition de Radius, c'est la création de nouvelles fonctions et d'une nouvelle répartition de responsabilités et prérogatives. Les *Big Data* qui étaient auparavant diluées dans diverses structures qui n'en exploitaient qu'une partie se retrouvent aujourd'hui concentrées dans un nouvel outil où elles acquièrent un statut inédit. Statut inédit qui requiert un traitement spécifique par des spécialistes désignés à cet effet et regroupés dans une nouvelle structure indépendante.

Premièrement, le statut implicite d'experts des employés de Radius établit une hiérarchie en matière des compétences désormais requises pour le traitement à visée stratégique des informations ; en second lieu, l'indépendance de la cellule est notable dans le sens où elle prive l'administration traditionnelle de certaines prérogatives dans un but rationnel d'amélioration de la gestion au bénéfice de toute l'institution, mais qui, du point de vue symbolique, signifie que la dimension stratégique de la gestion est clairement du ressort des Autorités. Rappelons à ce propos la situation géographique de Radius en face du bureau rectoral ! Ainsi nous semble-t-il adéquat d'associer la création de ce nouvel outil de gestion à une redéfinition des rôles de l'administration universitaire. Si les structures traditionnelles ont depuis longtemps déjà dû évoluer et s'adapter à de nouvelles pratiques, notamment en intégrant les outils informatiques et en particulier des logiciels de comptabilité, on assiste ici à un déplacement de l'activité administrative sur la forme comme sur le fond.

Alors que l'université était décrite comme la coexistence de trois ordres relativement clos (académique, scientifique et administratif) autour du pôle de l'autorité (*confer* Bachelet, 2001), les nouveaux dispositifs de gestion tels Radius pourraient y provoquer une porosité synonyme de pouvoir administratif accru au sens général, mais dont une partie est désormais concentrée dans les mains du Recteur et de ses plus proches collaborateurs. Par ailleurs, si ce pouvoir administratif s'érige sur de réelles tensions entre structures anciennes et nouvelles, il semble ne pas susciter autant d'hostilité ou de crispations du côté des facultés qui sont tout de mê-

me les prés carrés des enseignants et des chercheurs. Il s'agit là d'une observation à confirmer et à expliquer. Ces nouveaux dispositifs montrent néanmoins que les rapports entre les trois ordres évoluent dans le sens d'un décloisonnement ainsi que de la redéfinition ou du recouvrement de certaines fonctions, comme c'est le cas notamment dans les tâches de service à la communauté remplies par des scientifiques ou des académiques.

Nous ne pouvons en l'état que nous limiter à des hypothèses.

Radius, par son indépendance à l'égard de l'administration traditionnelle et ses liens avec les autorités de l'université serait-elle perçue comme étant davantage légitime et moins associée aux expériences réelles ou supposées de tracasseries, lourdeurs et paperasseries en tout genre ?

D'un autre côté, la présentation de Radius comme une initiative d'utilité stratégique charge-t-elle la cellule d'un contenu paraissant positif aux académiques et aux scientifiques ?

Les nouvelles générations d'enseignants et de chercheurs sont-elles plus sensibles et favorables à l'investissement par l'université de sa mission de "service à la communauté" et donc à même de reconnaître dans cette perspective une pertinence à des dispositifs susceptibles de connoter la gestion comme davantage "politique" et préoccupée de nouvelles contingences ?

Ce ne sont là que quelques une des questions que l'on peut se poser à propos des changements et des tensions qui, plus que jamais, se manifestent dans la vie de l'université. Plus généralement, elles contiennent en filigrane l'analyse des transformations tant en matière d'organisation que de nouvelles compétences, voire de nouveaux métiers induits par la nouvelle gestion des universités et la mise en place des nouveaux dispositifs qui en résulte.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BACHELET J. F.,

2001 *Changements et paradoxes de l'université. Approche socio-anthropologique d'une situation particulière*, Thèse pour le doctorat en sociologie, Université de Metz.

2011 "Mise en perspective du rôle des TIC dans l'évolution des universités", in BARBOT M. J., MASSOU L. (dir.), *Tic et métiers de l'enseignement supérieur. Émergences, transformations*, Nancy, Université de Nancy, Actes, 14, pp.243-254.

BAUMGARTNER E., SOLLE G.,

2006 "Établissements universitaires : changements institutionnels et approche client. Quelle pertinence ? ", *Politiques et management public*, vol.24, n°3, pp.123-143.

BAYENET B.,

2000 "Le financement de l'enseignement universitaire en Communauté française", *Courrier hebdomadaire du CRISP* 3/2000 (n°1668-1669), p.1-59.

- BLEIKLIE I.,
1998 “Justifying the Evaluative State : New Public Management Ideals in Higher Education”, *European Journal of Education*, 33, 3, pp.299-316.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E.,
1999 *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOUSSARD V.,
2008 *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, coll. “Perspectives sociologiques”.
- BRACKER J.,
1980 “The Historical Development of Strategic Management Concept”, *The Academy of Management Review*, Vol.5, n°2, pp.219-224.
- BURKE J. C. et al.,
2005 *Achieving Accountability in Higher Education. Balancing Public, Academic, and Market Demands*, San Francisco, Jossey-Bass.
- CHARLE Ch., SOULIE Ch. (Dir.),
2008 *Les ravages de la “modernisation” universitaire en Europe*, Paris, Syllepse.
- CHIAPELLO E., GILBERT P.,
2013 *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l’analyse sociale de l’instrumentation de gestion*, La Découverte, coll. “Grands Repères”.
- CROCHET M.,
2006 “Les défis du processus de Bologne en Communauté française”, *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLV, 2, p.15-22.
- DEEM R., HILLYARD, S., REED M.,
2007 *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism. The Changing Management of UK Universities*, Oxford, Oxford University Press.
- DI MAGGIO P. J., POWELL W. W.,
1983 “The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48, pp.147-160.
- DRAELANTS H., DUMAY X.,
2011 *L’identité des établissements scolaires*, Paris, PUF, coll. “Éducation et société”.
- FREITAG M.,
1995 *Le naufrage de l’université et autres essais d’épistémologie politique*, Québec/Paris, Nuit blanche éditeur/Éditions La Découverte.
2009 “Les finalités de l’université comme institution”, *La Revue du MAUSS*, 33, pp.327-342.
- GALISON P., HEVLY B. (dir.),
1993 “Big Science. The Growth of Large-Scale Research”, *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 2, pp.414-417.
- GALLET M.,
2014 “La France et l’Europe face à l’enjeu du Big Data”, *Géoéconomie*, 2/2014, (n°69), p.7-23.
- GARCIA S.,
2008 “L’expert et le profane : qui est juge de la qualité universitaire ?”, *Genèses*, 1, 70, pp.66-87.

- GAULEJAC DE V.,
2012 *La recherche malade du management*, Versailles, Editions Quae, coll. "Sciences en questions".
- GILLET M., GILLET P.,
2013 "Les outils du système d'information, facteur clé de succès ou d'échec dans l'évolution des organisations. Le cas des universités", *Gestion et management public*, 2, 1(3), pp.55-77.
- GINSBERG B.,
2011 *The fall of the Faculty. The Rise of the All-Administrative University and why it Matters*, Oxford, Oxford University Press.
- GJERDING A. N., WILDEROM C. P. M., CAMERON S. P. B., TAYLOR A., SCHEUNERT K. J.,
2006 "Twenty Practices of an Entrepreneurial University", *Higher Education Management and Policy*, 18, 3, pp.76-103.
- GURI-ROSENBLIT S., SEBKOVA H.,
2007 "Massification and Diversity of Higher Education Systems : Interplay of Complex Dimensions", *Higher Education Policy*, 20, pp.373-389.
- KRÜCKEN G.,
2011 *A European Perspective on New Modes of University Governance and Actorhood*, Berkeley, Center for Studies in Higher Education, Research and Occasional Papers Series.
- LORENZ Ch.,
2007 "L'Économie de la connaissance, le nouveau management public et les politiques de l'enseignement supérieur dans l'union Européenne", in CHARLE Ch., SOULIÉ Ch. (eds.), *Les ravages de la "modernisation" universitaire en Europe*, Paris, Éditions syllepse, pp.33-52.
- LYOTARD J. F.,
1979 *La condition postmoderne*, Paris, Minuit.
- MAILHOT C., SCHAEFFER V.,
2009 "Les universités sur le chemin du management stratégique", *Revue française de gestion*, 191, (1), pp.33-48.
- MATTERLART A.,
2009 *Histoire de la société de l'information*, Paris, La Découverte, 4^e éd.
- MOSS T.,
2014 *Analyse des outils de gestion mis en place à l'Université de Liège depuis le processus de Bologne*, Mémoire de master en sciences du travail, Université de Liège.
- PARIS K. A.,
2003 *Strategic Planning in the University*, University of Wisconsin System Board of Regents.
- PEETERS H., CHARLIER Ph.,
1999 "Contributions à une théorie du dispositif", *Hermès, La Revue*, 3, n°25, p.15-23.
- PESTRE D.,
2003 *Science, argent et politique. Un essai d'interprétation*, Paris, INRA éditions.
- SABER B.,
2011 "Open source comme système d'informatique décisionnelle", *Revue internationale d'intelligence économique*, 2011/1, Vol.3, p.93-101.

SIDHU R. K.,

2006 *Universities and Globalization. To Market, to Market*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

SLAUGHTER S., RHOADER G.,

2004 *Academic Capitalism and the New Economy : Markets, State, and Higher Education*, Baltimore, John Hopkins University Press.

TABATONI P., DAVIES J., BARBLAN A.,

2002 *Strategic Management and Universities' Institutional Development*, Bruxelles, EUA-European University Association (August), EUA/Thema, n°2.

TRUFFIN C.,

2006 *L'université déchiffrée. Le financement des Universités en Communauté française de Belgique*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, coll. "Éducation".

SITES WEB

Cellule d'analyse stratégique des universités : http://casu.blogs.ulg.ac.be/?page_id=4.

Radius : Récolte et Analyse des Données et Informations d'Utilité Stratégique ULg, Doc 15.568/C.A./29/09/2010 : http://www.ulg.ac.be/upload/docs/application/pdf/2010-10/radius_-_lignes_directrices.pdf.

Service de Management et d'Accompagnement à la Qualité de l'Université de Liège : https://www.ulg.ac.be/cms/c_788534/fr/smaq.

Résumé structuré

L'université contemporaine subit une importante pression pour adopter un mode de fonctionnement et d'organisation issu de l'entreprise. Elle est incitée à concilier des objectifs d'efficacité et de rentabilité dans un contexte de sous-financement et de concurrence entre institutions. Afin de s'adapter à ces nouvelles exigences, les universités mettent en place des stratégies, reposant sur une série de dispositifs particuliers. Le *reporting*, organisé sur base de données statistiques, a pour but la réalisation de rapports utiles au pilotage de l'université et des entités qui la composent mais constitue également un important outil de communication institutionnelle.

La définition de notre objet de recherche est inspirée par le cadre théorique de la sociologie de la gestion et des outils de gestion. Nous expliquons les raisons de la création de la cellule Radius à l'Université de Liège, ainsi que sa structure et son fonctionnement. Grâce à une étude de cas réalisée à l'Université de Liège sur base d'entretiens directifs avec des analystes de Radius ainsi que des membres des autorités, nous abordons la manière dont les tableaux de bord et le *reporting* institutionnel permettent à l'université de répondre aux injonctions de changement, en quoi ils constituent un support de gestion stratégique, ainsi que les effets de leur implémentation dans l'organisation administrative.

Nous faisons ainsi l'hypothèse que si Radius est principalement une initiative du Recteur de l'université, son intégration est également le fruit d'une dynamique globale

d'adaptation aux changements du monde universitaire, à présent amené à adopter des outils de gestion issus des entreprises privées.

Nous verrons que son impact a été considérable sur le personnel de l'institution. La création de la cellule Radius a suscité quelques réticences de la part d'administrations se sentant privées de certaines de leurs attributions et témoigne d'un renforcement et d'une relocalisation des prérogatives administratives, dont une partie des pouvoirs est maintenant concentrée dans les mains des autorités.

Les nouveaux dispositifs de gestion tels Radius pourraient faire naître une certaine porosité entre les trois ordres professionnels originellement cloisonnés de l'université (académique, scientifique et administratif), synonyme d'une extension du pouvoir administratif au sens général mais dont une partie est désormais concentrée dans les mains du Recteur et de ses plus proches collaborateurs. Ces nouveaux dispositifs semblent indiquer que les rapports entre les trois ordres évoluent dans le sens d'un décloisonnement ainsi que de la redéfinition ou du recouvrement de certaines fonctions.