



## Atelier #13

### « Management de l'enseignement supérieur : transformations, reconfigurations, mutations »

#### Présidents de l'atelier :

Thierry Côme et Gilles Rouet

LAREQUOI, ISM-IAE, Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines, Paris-Saclay, France

Transmettre votre proposition : <https://airmap2026.sciencesconf.org/>

...

#### Objectifs de l'atelier

Depuis plusieurs décennies, l'enseignement supérieur connaît des transformations profondes qui affectent à la fois ses modes de gouvernance, ses structures organisationnelles, ses instruments de pilotage et les conditions d'exercice des activités académiques et de recherche. Une nouvelle forme d'autonomie des établissements, une montée en puissance des dispositifs d'évaluation et de performance, des recompositions institutionnelles, dans un contexte d'internationalisation des systèmes universitaires accroissent les nécessités de visibilité et contribuent à redéfinir le management de l'enseignement supérieur.

Ainsi, parmi les établissements d'enseignement supérieur, les universités sont peut-être entrées dans une « ère des managers » (Voilliot, 2022) ou bien seront contraintes de le faire ? Bien entendu, ce ne sont certainement pas seulement les contextes actuels, en particulier au sein des pays de l'Union européenne, ni les incitations politiques, qui déterminent, seuls, ces évolutions, en particulier l'introduction de logiques entrepreneuriales ou la prise en compte de logique de concurrence, en particulier dans le champ des formations en management avec l'introduction de nouveaux types d'établissements privés et profitables. Il faut aussi prendre en compte l'évolution des parties prenantes, en premier lieu des acteurs, étudiants, enseignants, chercheurs, administratifs, qui revendiquent d'autres modalités de fonctionnement mais aussi intégrer les demandes de formation des entreprises, notamment dans l'utilisation des nouvelles technologies. Il convient également d'intégrer, parmi les contraintes pesant sur les universités, la contrainte budgétaire, particulièrement sensible, ainsi que les attentes fortes qui leur sont assignées en matière de responsabilité sociétale et de développement durable (Petitjean et al. 2021).

Ces évolutions s'inscrivent dans un mouvement plus large de transformation de l'action publique et de diffusion de référentiels managériaux dans les organisations académiques, outils de gestion, indicateurs, pratiques renouvelées, etc. Pour autant, ces dynamiques ne produisent pas des effets homogènes : elles donnent lieu à des appropriations différenciées, des résistances, des hybridations et parfois à des contournements, selon les contextes nationaux, institutionnels et disciplinaires. Il est aussi intéressant d'interroger le bien-fondé de ces évolutions, en particulier à l'aune de la création de valeur publique.

Cet atelier propose d'interroger ces évolutions/transformations non pas comme des évolutions linéaires ou normatives, mais comme des processus complexes de reconfiguration et de mutation, impliquant une pluralité d'acteurs, d'instruments et de logiques d'action. Il s'agit



d'analyser empiriquement et théoriquement ce que le management fait à l'enseignement supérieur, mais aussi ce que l'enseignement supérieur fait aux modèles managériaux. Autrement dit, dans quelle mesure les transformations managériales contribuent-elles à reconfigurer durablement l'enseignement supérieur, et comment les établissements, les collectifs professionnels et les acteurs académiques transforment-ils, adaptent-ils ou contestent-ils ces modèles de management ?

## Types de contributions attendues

Les approches empiriques, théoriques, comparatives et critiques sont bienvenues.

*Gouvernance, pilotage et régulation de l'enseignement supérieur* : évolutions des modèles de gouvernance universitaire ; autonomie des établissements et contrôle politique ; rôle des instances, des directions et des cadres intermédiaires ; contractualisation ; régulation par objectifs et pilotage stratégique ; collégialité académique et logiques managériales

*Reconfigurations organisationnelles et institutionnelles* : fusions, regroupements, établissements expérimentaux, alliances ; effets organisationnels des restructurations ; identités institutionnelles et recomposition des périmètres d'action ; résistances organisationnelles et logiques d'hybridation ; relations avec les collectivités locales

*Mutations du travail académique et managérial* : transformations des métiers académiques ; développement des fonctions de management et d'encadrement ; évolution des carrières, des statuts et des trajectoires professionnelles ; sens du travail, engagement et tensions professionnelles

*Instruments de gestion, évaluation et « performance »* : indicateurs, classements, audits et dispositifs d'évaluation ; pilotage par la performance et standardisation des activités ; effets symboliques, bureaucratiques et politiques des outils ; instrumentation de l'action publique dans l'enseignement supérieur

*Internationalisation, concurrence et différenciation* : stratégies d'internationalisation des établissements ; effets des classements internationaux ; concurrence, coopération et hiérarchisation des établissements ; inégalités entre institutions, disciplines et territoires

*Crises, transitions et futurs du management universitaire* : effets organisationnels et managériaux des crises récentes ; numérisation, hybridation des formations et pilotage à distance ; enjeux de soutenabilité, de responsabilité sociale et environnementale ; intelligence artificielle et transformations managériales ; scénarios d'évolution des modèles universitaires

**Mots-clés : Établissement d'enseignement supérieur – Internationalisation – Classement – Hybridation – Evaluation**



## Bibliographie

Vouillot, C. (2022). Université : l'ère des managers, sur <https://silogora.org/universites-lere-des-managers/?print-posts=pdf>

Denis, J.-P., Deville A. & Meyer, O. (dir.) (2024). *L'enseignement supérieur en transition : propositions pour l'avenir*, Caen, EMS.

Petitjean, J., Ory, J. & Côme, T. (2021). Quelle structuration de la démarche de Développement Durable-Responsabilité Sociale (DD-RS) à l'université ? L'exemple des universités françaises. *Recherches en Sciences de Gestion*, 144, 287-313.

Rouet, G. (dir.) (2022). *Classement des Universités*, Paris, CNRS Editions.

Rouet, G. (coord.) (2022), Management de l'enseignement supérieur : des transformations en émergence, *Gestion et Management Public*, 12(2).