

# Le développement des relations internationales des Instituts Universitaires de Technologie : les conditions d'une professionnalisation internationale

## 1- Le Projet

**Contexte :** L'évolution de l'enseignement du management est attribuée à la mondialisation de la concurrence, reflet de la mondialisation de l'économie. Aujourd'hui, les composantes de sciences de gestion doivent s'adapter en fonction de contraintes externes (professionnalisation des enseignements, offre de mobilité à l'étranger, classements internationaux, DUT 180) et internes (autonomie des universités, réforme des programmes, formation par bloc de compétences). Ces transformations risquent de grandement impacter la professionnalisation des étudiants.

**Problématique :** Quelle forme de gouvernance, entre administration Wébérienne ou New Public Management, favorise la professionnalisation internationale des étudiants ?

Questions sous-jacentes : comment les responsables des RI développent-ils les partenariats et les programmes d'échange étudiants ? Les attentes de chacune des parties prenantes sont-elles prises en compte ? Ces attentes sont-elles convergentes ou divergentes ?

**Littérature :** le cadre théorique est circonscrit à l'approche du *New Public Management* (NPM). Les recherches existantes (Huron et Spieth, 2013) soulignent la nécessité de concilier les valeurs issues du NPM (performance) et du secteur public (réponse à une demande sociale).

Caractéristiques du système	Administration Wébérienne	Administration NPM
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire les clients
Organisation	Centralisée	Décentralisée
Partage des responsabilités	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Focus principal du contrôle	Inputs et procédures	Résultats
Moments principaux du contrôle	Ex ante	Ex post
Principaux critères	Équité, intégrité, économie, conformité	Efficacité, coût, efficacité, qualité
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axés sur les objectifs

Comparaison des administrations de types Wébérienne et NPM

**Objectif :** Comprendre si une conciliation de logiques managériales et de valeurs publiques favorise la professionnalisation internationale des étudiants.

## Informations sur les auteurs :

Didier Bédé  
 Maître de Conférences (CNU 06)  
 Université Toulouse III Paul Sabatier – IUT Midi Pyrénées  
 Laboratoire Gouvernance et Contrôle Organisationnel (LGCO)  
 @: didier.bede@univ-tlse3.fr

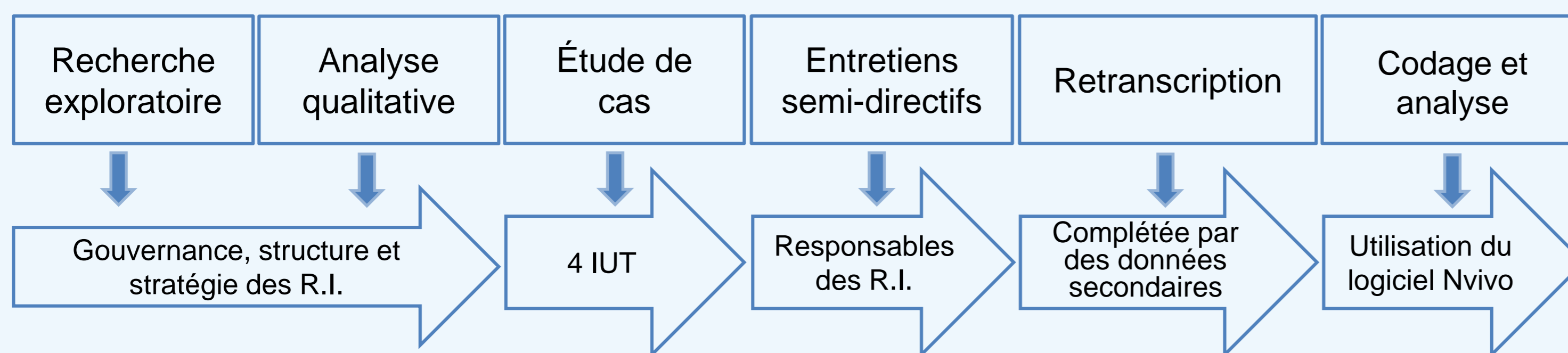
## Mots-clés du projet

New Public Management, administration Wébérienne, relations internationales, gouvernance, professionnalisation.

## Informations complémentaires :

Brillet, F. et Sauviat, I. (2013), « La GPEEC dans les universités françaises : quels enjeux pour la valeur publique ? », *Gestion et management public*, Vol. 2/1, n° 3, p. 6-30.  
 Côme, T. (2013), « La gouvernance des universités », *Gestion et management public*, Vol. 2/1, n° 3, p. 1-5.  
 Huron, D. et Spieth, G. (2013), « Valeurs publiques et formations universitaires : le cas des masters en management public », *Gestion et management public*, Vol. 2/1, n° 3, p. 31-54.  
 Yin, R. K. (2010). *Qualitative research from start to finish*, The Guilford Press, New York.

## 2- Matériels et méthode



## 3- Résultats

Bilan de la gouvernance des R.I. des sites étudiés

IUT 1	NPM	Recherche d'efficacité des moyens et d'efficacité des résultats. Démarche managériale fondée sur des indicateurs de performance. Recherche à satisfaire l'ensemble des parties prenantes et à améliorer la qualité des services proposés.
IUT 4	AW	Inefficacité liée à de nombreuses contraintes : • Moyens financiers, moyens matériels, moyens humains, motivation des collègues, gestion du temps, mauvaise adéquation de l'ensemble.
IUT 2 IUT 3	NPM AW	Transformation amorcée vers une approche <i>New Public Management</i> (logique managériale).

Caractéristiques du système	IUT 1	IUT 2	IUT 3	IUT 4	Orientations des caractéristiques du système selon les sites étudiés AW : Administration Wébérienne – NPM : New Public Management
Objectifs	NPM	AW	NPM	AW	Seuls les IUT 1 et 3 ont pour objectif de satisfaire les attentes des étudiants. Les IUT 2 et 4 n'ont aucun résultat à atteindre.
Organisation	NPM	AW	AW	AW	3 IUT ont une organisation centralisée et une structure hiérarchique pyramidale forte.
Partage des responsabilités	NPM	NPM	AW	AW	L'IUT 3 et l'IUT 4 évoluent dans une confusion du partage des responsabilités liée : à des changements de responsables, à un manque de précision quant à l'opérationnalisation de la stratégie.
Exécution des tâches	NPM	NPM	NPM	AW	Les 3 premiers IUT sont ancrés dans une exécution des tâches autonomes où chaque individu à la capacité de développer des accords de coopération (IUT 1), d'évoluer dans un climat de confiance accordée (IUT 2) ou bien totalement libre de développer les services des R.I. (IUT 3)
Focus principal du contrôle	NPM	NPM	AW	NPM	Dans la majorité des cas (IUT 1, 2 et 4), le focus porte sur les résultats à travers la diffusion d'informations, la justification des actions menées ou la réalisation de rapports d'activités.
Moments principaux du contrôle	NPM	NPM	AW	AW	Dans les IUT 1 et 2, le contrôle s'effectue ex-post tandis que pour les IUT 3 et 4 le contrôle intervient ex-ante. Aucune sanction, récompense ou rectification ne semble être créées.
Principaux critères	NPM	AW	NPM	AW	Pour les IUT 2, 3 et 4, la logique d'économie de l'administration wébérienne domine et limite les moyens des R.I. qui sont pilotées par un enseignant et dont les tâches administratives sont assurées par un poste à 50%.
Contrôle	NPM	AW	X	AW	L'IUT 1 met en place des indicateurs de performance et l'IUT 4 indique qu'il est important d'en avoir « afin d'obtenir des financements d'une année sur l'autre ». L'IUT 2 précise que les indicateurs ne sont pas tous établis et que les données sont vagues : « je ne pourrai pas affirmer si certains partenariats sont encore actifs ». L'IUT 3 ne mentionne aucune forme de contrôle.
Type de budget	NPM	AW	AW	AW	Pour les IUT 1, 2 et 3, le budget est axé sur les moyens qui, dans un contexte de réduction des finances, diminue voire disparaît. Pour l'IUT 4 le budget des R.I. est en lien avec la stratégie de la structure : répondre aux attentes des partenaires étrangers (augmentation des moyens).
	9 NPM 0 AW	4 NPM 5 AW	3 NPM 5 AW	1 NPM 8 AW	17 indicateurs orientés NPM 18 indicateurs orientés AW

## 4- Discussion et conclusion

Selon Brillet et Sauviat, « *L'université française est aujourd'hui dans un défi de conciliation de logiques managériales et de valeurs publiques* ».

Nos résultats convergent en ce sens en soulignant une variabilité de l'application des principes du *New Public Management* en fonction des IUT.

La professionnalisation universitaire est ainsi dépendante d'un renforcement des relations de l'ensemble des parties prenantes. Dans un contexte de transition, qui voit l'objectif de compétitivité des universités françaises freiné par leur situation financière, le défi de la professionnalisation internationale est capital pour la majorité des IUT ancrés dans une logique administrative Wébérienne.

## 5- Limites

Il sera nécessaire pour généraliser nos résultats de conduire cette recherche sur un plus grand nombre d'IUT, d'interroger les départements autres qu'en sciences de gestion (TC / GEA) et de développer une approche multiniveau (Direction R.I. ; Responsables R.I. ; Étudiants en mobilité).

## 5- Recommandations

Il faut repenser le système de gouvernance des R.I. pour offrir des services qui répondent aux attentes des parties prenantes en termes de professionnalisation. Il semble ainsi nécessaire, par exemple, d'établir une relation de service avec les étudiants pour prendre en compte leur projet personnel et professionnel.

Les IUT doivent rendre compte des retombées de leurs diplômés en termes d'insertion professionnelle. Un suivi standardisé de l'insertion professionnelle nationale et internationale est primordial. Il en résulte un nécessaire tissage de liens avec des entreprises implantées internationalement facilitant la professionnalisation internationale des étudiants.

Finalement, le développement d'une réciprocity des programmes d'échange nécessite de développer des parcours en anglais soutenu par une politique de recrutement prenant en considération une expertise linguistique et culturelle ainsi qu'une connaissance approfondie du développement économique des pays concernés.