

L'UNIVERSITE ET L'ECONOMIE DE MARCHE : QUELQUES REFLEXIONS SUR L'APPLICATION DE LA NOTION DE RESEAU A L'UNIVERSITE 1

M.C. BELMIHOUB *

INTRODUCTION

Le débat sur l'université est toujours difficile et polémique en raison du statut et de la perception de celle-ci par la société. En effet, l'université n'est pas une institution comme les autres. Ses singularités en font-elles pour autant un lieu sacré où l'on ne peut parler de changement sans se faire taxer d'anti-universitaire ?

L'université possède un univers symbolique différent de celui de beaucoup d'autres institutions. Le statut du savoir, le statut "intérêt général" de l'activité de l'université et le statut complexe des acteurs font de l'université une réalité dense, singulière et suscitant la curiosité.

Le thème qui nous est soumis aujourd'hui au débat "*Quelle université en économie de marché ?*" ne déroge pas à la règle, au contraire le rapport au marché complique un peu plus la problématique. Aussi ce thème est à la fois alléchant et provocateur. Alléchant parce que le débat sur l'économie de marché est actuellement une affaire de "mode" d'abord, et une question de méthode ensuite. Provocateur, car la relation université-marché peut paraître, par excès de dogmatismes de toutes natures, comme un péché majeur à éviter.

L'objet de cette communication est de traiter deux aspects de la problématique du séminaire : d'abord il s'agira de s'interroger sur la relation économie de marché-université, en particulier, en quoi le passage de l'économie dirigée centralement à l'économie régulée par le marché modifierait le comportement de l'université ? Ensuite nous nous interrogerons sur le mode d'insertion et de fonctionnement de l'université dans le cadre des nouvelles contraintes et opportunités imposées par la

* Maître de conférences à l'E.N.A.

1 Communication amendée présentée au séminaire national sur "Quelle université en économie de marché ?" sous le titre : "De l'université-réseau à l'université en réseau". Université de Constantine 3, 4 et 5 juin 1996.

régulation du système socio-économique par le marché. Nous introduirons le concept de "réseau" comme une solution (non la solution) à la complexité de la relation Université-environnement socio-économique.

I - UNIVERSITE ET ECONOMIE DE MARCHE : DE LA CERTITUDE A LA CONTINGENCE

Il y a lieu de définir les deux notions en cause : "*l'économie de marché*" et "*l'université*". Ces deux catégories sont-elles universelles ? C'est à dire non contingentes ou, au contraire, elles obéissent à des considérations contextuelles de toutes natures : politiques, économiques, sociologiques voire anthropologiques et historiques. On serait peut-être tenté de reformuler la problématique selon les termes suivants : "*Quelle université pour quelle économie de marché ?*" pour signifier qu'il y a peut-être plusieurs modalités d'économie de marché.

Les catégories "*économie socialiste*" et "*économie capitaliste*", totalement abandonnées par le langage politique officiel et par les sciences sociales, sont plus riches car elles renvoient à des formes d'organisation de la société, de répartition de la richesse et à un type de reproduction de la société. Le concept d'*économie de marché* prétend une neutralité quant aux modes de gestion de la société (et de l'université).

1 - L'économie de marché, au delà de l'effet de mode

En Algérie les symboles comme les mythes sont les "*denrées*" les plus cultivés. Après six années de débat sur la notion d'économie de marché, on n'en sait pas encore grand chose. L'économie de marché est tantôt présentée comme un mode de croissance, tantôt comme un facteur d'efficacité du système productif ou encore comme un mal nécessaire imposé par l'économie mondiale. La confusion introduite dans les esprits est de taille : n'a-t-on pas présenté l'économie de marché comme la solution à tous nos problèmes économiques et sociaux; on a été encore plus loin en fixant la date d'entrée de l'Algérie en économie de marché au 1er janvier 1992. Le consommateur identifiait l'économie de marché à la fin de la pénurie, à l'abondance des produits sur le marché et à un bien être généralisé. L'économie de marché est présentée dans les discours comme une fin en soi.

Le retour de l'impératif économique s'impose aujourd'hui à tous les pays, mais voilà que se grippent les mécanismes de la croissance, que se multiplient les déséquilibres économiques et financiers. L'impératif social a été, à des degrés variables, sacrifié au nom de la compétitivité et de l'équilibre budgétaire. La pression fiscale a elle aussi des limites, car au delà d'un certain seuil, le contribuable peut se révolter; cette

dernière prend la forme d'une fraude fiscale ou de refus de versement au trésor. Au plan économique on dit "trop d'impôt tue l'impôt". Depuis la fin des années 70, les politiques économiques définies par beaucoup de pays consistaient principalement à renvoyer à l'arbitrage du marché la solution d'un nombre croissant de problèmes économiques et sociaux. La fin de l'Etat-providence est une réalité incontournable. Dans une première phase, ce retour en force du marché comme régulateur économique et social a ménagé les "biens publics" tels que l'éducation, la santé et les services publics urbains.

Le cheminement dans la transition vers l'économie de marché dans les pays à économie centralement planifiée comme l'Algérie est très lent et complexe : initialement porteur d'un projet de société basé sur la justice sociale, une redistribution égalitaire, des droits des travailleurs avancés. Ce projet de société a, entre autres résultats, produit une uniformisation des institutions publiques (dans notre cas l'université) et un type de comportement. Ce sont des contraintes futures lors de la mise sous tension de ces institutions au marché.

Le marché autorégulateur est une notion très ancienne; les économistes comme J. Hicks défendent la thèse de l'expansion graduelle du marché, de la dissolution progressive des modèles d'organisation alternatifs. K. Polanyi va plus loin : "L'ordre économique était jusque-là une fonction du social. L'économie de marché inverse le rapport, soumet l'homme et la nature aux lois du marché. A terme, elle fait plus que soumettre, elle détruit le social" ² .

La notion "d'économie de marché" quoique présentée comme un modèle général, la logique du marché est loin d'être universelle et temporelle comme le supposent les théoriciens des modèles économiques. Le modèle d'économie de marché ne doit pas être présenté comme une panacée à tous les problèmes socio-économiques. Il est toutefois porteur d'une rationalité spécifique.

Le modèle d'économie de marché est l'une des formes de coordination des agents économiques supposés poursuivre des objectifs individuels de manière rationnelle. En théorie cette forme de coordination permet, contrairement aux autres formes : *la hiérarchie et la forme hybride (au sens de Williamson)*, une décentralisation des décisions des agents économiques et conduit à une efficacité économique optimale. Dans la réalité, le marché est loin d'être le seul mécanisme de coordination même dans les économies de marché les plus libérales. L'Etat et d'autres institutions assurent également des mécanismes de coordination par l'allocation des ressources et la réglementation.

² Cité par R. NOYER et J. MISTRAL. Entre l'Etat et le marché : conjuguer l'économique et le social. Cahiers du C.E.P.E.M.A.P Esprit n° 1, janvier 1984.

2 - L'université : une institution particulière

L'université présente, à plusieurs égards, un sujet d'étude très riche. Elle est située au carrefour de plusieurs objets d'études : une organisation sociale, un lieu d'une production particulière, le savoir, une institution au sens juridique et un lieu *sacré et symbolique*. A ce titre, elle remplit au moins trois fonctions : une fonction de production de savoirs et de savoirs-faire; une fonction socioculturelle et une fonction économique.

2.1. L'université algérienne malade de sa croissance et de son isolement

L'Université algérienne, comme toutes les universités du monde, a connu une lente *évolution dans son statut, celui de ses enseignants-chercheurs et aussi dans ses modes de gestion*. Elle a toujours été un enjeu capital pour les acteurs de la vie politique. Depuis l'indépendance, toutes les réformes ont été impulsées par l'extérieur, par le pouvoir politique et les objectifs non avoués de ces réformes étaient son instrumentalisation d'une manière ou d'une autre.

Par ailleurs, il faut signaler l'absence d'études sur l'Université faites par les universitaires eux-mêmes. Les économistes ont été peut-être ceux qui ont brillé le plus par leur absence. La seule étude, réalisée en 1973, sur le fonctionnement de l'université et le coût de ses "produits" a été conduite par un bureau d'étude étranger.

Le débat sur l'autonomie de l'université engagé par la tutelle en 1989 a vite été clôturé faute de cadre méthodologique adéquat.

Depuis 1971 l'Université fonctionne sur les mêmes modes et les mêmes principes tant au plan pédagogique et scientifique qu'au plan organisationnel et administratif. Ces modes et ces principes sont tellement usés et contournés par les difficultés nouvelles, qu'actuellement l'Université algérienne fonctionne sans modèle de référence. La greffe périodique et à l'occasion de problèmes réels, de statut-type et de statuts particuliers n'est pas de nature à donner une cohérence globale au système universitaire.

Cependant, l'Université algérienne présente au moins deux caractéristiques singulières : *une forte dynamique*, les effectifs étudiants et enseignants ont connu des taux de croissance dépassant toutes les prévisions; un isolement quasi-total vis-à-vis de son environnement. La relation formation-emploi, chaque fois réactivée, n'a pas dépassé le cadre de la discussion sur son importance dans la coordination intersectorielle.

Malgré toutes ces insuffisances, l'université a été très dynamique pour remplir ses missions principales, souvent dans des conditions matérielles et pédagogiques d'une grande indigence.

2.2 . Les spécificités de l'activité universitaire

Les spécificités des activités de l'Université en comparaison soit avec l'entreprise soit avec les autres institutions publiques sont très nombreuses, mais qu'on peut ranger dans trois types :

- spécificités liées au statut de l'Université;
- spécificités liées à la nature même de l'activité;
- spécificités liées au statut de "services publics" des activités.

2..2. a. Spécificités liées au statut de l'université

L'Université est une organisation particulière; jouissant à la fois d'une grande autonomie dans la mise en oeuvre de sa fonction de production et d'une surveillance permanente sur son comportement comme acteur de la vie socio-politique. Elle est respectée pour la noblesse de sa mission et décriée pour son "indiscipline". Tous les citoyens sont pour une université forte dans ses moyens, performante dans sa production et démocratique dans son accès. Elle est le moyen par excellence de socialisation, de promotion sociale et d'émancipation politique. Son rythme de fonctionnement, sa logique de reproduction de la société et son pouvoir symbolique ou réel d'influence intéressent tous les citoyens. *L'Université a un pouvoir de séduction sur la société qu'aucune autre institution publique ou privée ne peut avoir.*

2.2.b. Spécificités liées à la nature de l'activité

En ne retenant que les deux activités principales de l'Université, à savoir l'enseignement et la recherche, on peut observer la complexité qui leur est rattachée : "la fonction de production de l'Université s'accomplit pour l'essentiel à l'échelon de l'amphithéâtre, de la salle des travaux dirigés ou du laboratoire" ³ . L'Université accueille des publics nombreux, variés, leur propose des cursus et des matières diversifiées. Les résultats de ces fonctions de production sont spécifiques à chaque étudiant; malgré la forte demande adressée à l'Université, celle-ci ne peut bénéficier, comme une entreprise, de l'effet taille ou volume pour produire en série ou en masse, il y aura toujours des étudiants qui ne pourront pas suivre ou qui abandonneront au milieu du cursus ou qui changeront de trajectoire dans leur cursus.

Les deux activités de l'université sont des activités de service c'est à dire des produits immatériels et à forte valeur ajoutée; la conséquence immédiate de ce genre d'activité est que les services produits se peuvent être *stockés*; contrairement aux autres types de production, les activités de l'université à un moment donné et qui ne

³ Voir A. BIENAYME. Universités : les enjeux de l'autonomie. In Regards sur l'actualité, juillet-août 1990.

sont pas "consommées" ne peuvent être reportées pour satisfaire des besoins ultérieurs. En d'autres termes les excédents d'une période ne sont pas reportables sur une autre période; nous sommes donc en *présence d'un processus de production en flux tendus*, ce qui implique une gestion particulière.

Aussi dans ce genre d'activité (en particulier l'enseignement) la qualité de la prestation de l'université (de ses enseignants) dépend aussi du rôle que doit jouer le bénéficiaire : son niveau pré-requis, sa discipline en amphithéâtre en salle de T.D ou en T.P, sa préparation hors salle; en un mot sa motivation pour poursuivre sa formation. On dit que l'étudiant participe directement au processus de production de sa propre formation.

Enfin, la fonction de production de l'Université connaît un prolongement à l'extérieur de celle-ci, les stages des étudiants comme les activités de recherches appliquées se réalisent au moins en partie dans d'autres institutions : administrations, laboratoires des entreprises, enquêtes sur le terrain etc...

2.2.c. Spécificités liées au statut de "service public" de ses activités

Le statut de "service public" renvoie à la notion d'intérêt général. En effet, les activités de service public subissent un certain nombre de délimitations :

- équité et égalité de traitement devant les usagers, donc absence de segmentation par des critères pouvant conduire à une discrimination;
- financement sur deniers publics;
- intervention directe de l'Etat et de ses institutions;
- production élevée d'externalités.

Le statut de service public impose une autre contrainte, celle du statut de fonctionnaire attribué aux enseignants-chercheurs; ce statut rigide et uniforme freine la mobilité du corps enseignant ce qui constitue une contrainte à l'efficacité de l'université.

Ces caractéristiques spécifiques à l'université, en particulier celles liées à son statut de service public, font de l'université une institution relativement protégée des turbulences du marché; en effet l'université agit en monopole protégé et bénéficie de ressources allouées en grande partie hors-marché (cf. plus haut autres formes de coordination alternatives au marché).

Toutefois, l'économie de marché comme mécanisme de coordination affecte le comportement de l'ensemble des acteurs du système socio-économique, certains de

façon directe d'autres indirectement. L'université est dans cette dernière catégorie. La valorisation de la "production" de l'université se fait à travers les mécanismes du marché, soit par le marché du travail pour les diplômés de l'université, soit par le marché des produits de la recherche soit par les contrats ou les conventions (au sens de la "nouvelle économie institutionnelle" N.E.I) qui sont des formes évoluées de l'économie de marché ⁴.

C'est dans la perspective de cette nouvelle théorie de la science économique ou plus exactement de la théorie des organisations que nous tenterons de traiter le cas de l'université en économie de marché en introduisant la notion de réseau.

II - L'UNIVERSITE . UNE ORGANISATION EN RESEAU

Jusqu'à présent, l'université algérienne fonctionne comme un segment d'un système de formation universitaire plus vaste qui s'apparente à un réseau. Ce dernier est constitué par l'ensemble des établissements de formation supérieure ayant entre eux certaines relations de coopération. Ce qui manque à ce réseau c'est certainement le faible degré de connexion des différents acteurs du système, la faible densité des relations entre les membres du réseau et enfin la *dominance du caractère administratif dans le pilotage du réseau*. Plus important, l'université dans ce réseau constitue la *termination d'une chaîne hiérarchico-administrative*. Les maillons de la chaîne sont connectés ou déconnectés occasionnellement ou périodiquement par le centre (ministère). Les noeuds du réseau sont eux aussi de faible potentiel de coordination et de régulation : les conférences régionales, les conférences nationales des chefs d'établissements sont des exemples de noeuds du réseau. Dans ce type de réseau simple, l'université est isolée de son environnement immédiat ou local, alors qu'elle est en relation avec des établissements remplissant les mêmes missions. De ce fait, seuls les problèmes internes au système de formation supérieure sont traités par le réseau : quotas des étudiants en tronc commun, affectation des étudiants en post-tronc commun, répartition des bourses de formation à l'étranger, définition des circonscriptions géographiques etc...

1- Des exigences nouvelles

La nouvelle donne, celle de l'économie de marché associée au programme d'ajustement structurel, impose à l'université de nouvelles exigences, voire de nouvelles contraintes mais aussi de nouvelles opportunités pour son développement. Les

⁴ Voir sur ce sujet. O.E WILLIAMSON. Markets and Hierarchies. New York, the Free Press 1975 ; X GREFFE. Analyse économique de la bureaucratie. Economica, Paris, 1981.

B. BAUDRY. Une nouvelle micro-économie : l'économie des coûts de transaction. In Cahiers français, n° 272.

nouvelles exigences sont au niveau de sa capacité d'adaptation aux conditions économiques et technologiques et de sa capacité à réformer son mode de gestion en vue d'une meilleure rationalisation de l'utilisation des ressources en situation de restriction budgétaire. Il s'agira de répondre à la question : comment faire mieux avec un coût moindre ?

Les réponses habituelles à cette question sont de deux types :

- maintenir le statu-quo et attendre des jours meilleurs;
- gérer l'université comme une Entreprise; donc la soumettre à la logique du marché.

Tout le monde est d'accord pour dire que le statu-quo est intenable tant les problèmes et les contre-performances de l'université menacent même son existence en tant qu'institution de savoir. Sa réforme est souhaitée, voire même exigée par la société algérienne.

La deuxième solution est séduisante au plan théorique car le modèle de gestion de l'entreprise (management) a donné ses preuves en matière d'efficacité. Cependant, ce modèle rapporté à l'Algérie devient contestable pour au moins deux raisons :

- le modèle est loin d'avoir donné ses preuves même en entreprise;
- l'université, de part ses caractéristiques précédemment analysées, ne peut être soumise à une gestion marchande sans remettre en cause ses missions et ses fonctions de base. La concurrence entre établissements de formation supérieure, dans les conditions actuelles de fonctionnement du système socio-économique, ne réglerait aucun problème; la demande étant très forte et la société algérienne ne peut tolérer une telle tendance, parce qu'elle conduirait inévitablement à la remise en cause du caractère " service public " de l'université.

On le sait maintenant, grâce aux travaux fondateurs de Williamson, que même en économie de marché il existe d'autres mécanismes de coordination alternatifs au marché et qui peuvent être plus efficaces : c'est l'organisation ou la forme hybride (combinaison de la hiérarchie et du marché). Dans notre cas c'est le réseau, qui n'est rien d'autre qu'une forme d'organisation de la coopération et du partenariat entre plusieurs entités placées sous tutelle d'une institution ou totalement indépendantes.

2 - Le modèle du réseau appliqué à l'Université : l'Université en réseau

Le modèle du réseau appliqué à l'université apportera-t-il une réponse à la complexité de la gestion de l'université en économie de marché caractérisée par les nouvelles règles de jeu articulées autour des notions de compétition et d'incertitude et qui exigent des acteurs du système des qualités de flexibilité, d'adaptabilité, de réactivité et d'anticipation ?

2.1. Une définition

La notion de réseau est une notion très riche. Elle est utilisée par beaucoup de disciplines scientifiques : en particulier en *informatique*, dans les *sciences de l'ingénieur* (en génie électrique principalement), par les *sciences économiques*, par la *géographie* (réseaux routiers), par l'*urbanisme* (réseau urbain), par les *sciences de gestion* (réseau d'activités, ou réseau d'alliances stratégiques etc...). C'est dans le cadre de cette dernière discipline que nous développeront notre réflexion ⁵.

Les sociétés humaines sont devenues des sociétés d'organisation, le monde de demain le sera davantage. Le virtuel prend de plus en plus d'importance dans la vie de tous les jours; les frontières sont de plus en plus floues et perméables; l'unité concentrée a fait son temps et cède maintenant la place aux "parties" éclatées, atomisées et flexibles; mais les liens de coopération, de soutien et d'alliances stratégiques entre les parties doivent rester; on parle de connexion, de noeuds et de pilotage au lieu et place de hiérarchie, de rattachement organique et statutaire. "Le réseau est omniprésent, souvent invisible, toujours ambivalent... réseaux physiques et imaginaires à la fois qui structurent l'espace et le temps... réseaux logiques et symboliques à la fois dont l'extension va jusqu'à produire la modélisation du complexe et de l'autorégulation" (P. Musso, Quaderni n° 3).

2.2. Une application à l'université

L'université fonctionnant sur le modèle médiéval où le savoir est concentré sur des lieux précis "intra-muros" et où l'apprentissage se faisait de façon "ex cathedra" est révolue. *Les savoirs et les savoirs-faire peuvent se trouver aussi à l'extérieur de l'université*, dans les entreprises, les hôpitaux, dans les administrations et autres institutions et il appartient à l'université d'aller les chercher. On dit que la fonction de production de l'université a un prolongement dans d'autres sphères de l'activité économique et sociale.

2.2.a L'autonomie de l'université

"Le concept d'autonomie définit un certain style de rapports entre des éléments et un ensemble qui se situe à égale distance de la superbe indépendance des parties et de leur totale subordination. Les éléments ne se comportent pas comme de simples figurants, ni comme des sosies chargés d'appliquer dans leurs activités les décisions détaillées conçues par le centre au nom de l'ensemble. Ils sont perçus et se considèrent comme de vrais acteurs originaux, responsables et capables de faire évoluer le

⁵ Cf. S. LIEV. Définition et mode d'emploi. In M.C.S Centre d'Etudes des Systèmes et des Techniques Avancées, 1991.

système auquel ils reconnaissent appartenir" ⁶. Le même auteur ajoute : "l'autonomie octroyée peut ne pas être aussi favorablement acceptée et assimilée par les bénéficiaires. L'autonomie se conquiert plus qu'elle ne s'octroie".

La notion d'autonomie est fondamentale dans le modèle du réseau; les acteurs du réseau doivent avoir un comportement de stratège plutôt que d'exécutant. Le réseau est par définition un système dynamique, ouvert et adaptatif; le système comme ses éléments, les sous-systèmes ne doivent être ni asservis, ni déterminés. La notion d'autonomie dans notre cas intervient à deux niveaux :

- dans les rapports qui lient l'université à sa tutelle (le ministère chargé de l'enseignement supérieur);

- dans les rapports qui lient l'université à ses unités d'enseignement et de recherche.

Cette notion d'autonomie est fondamentale non seulement pour appuyer l'importance pour l'université de jouir d'une certaine liberté d'action dans sa gestion quotidienne mais aussi pour lui permettre de se situer par rapport aux différents systèmes auxquels elle appartient d'une façon ou d'une autre : le système national de la formation supérieure, la communauté scientifique internationale avec qui elle doit entretenir des relations d'échange et les autres systèmes intervenant en amont ou en aval de l'activité de l'université : les secteurs économiques, l'administration, les régions, les collectivités locales etc... Définir l'autonomie de l'université en dehors de ces considérations c'est réduire sa portée réelle et faire la maintenance du statu-quo.

Les académies universitaires régionales récemment mises en place, sont présentées comme un facteur de décentralisation de la gestion universitaire. De notre point de vue ces institutions intermédiaires (ou d'intermédiation tutelle université) n'apporte rien de nouveau sur le plan de l'autonomie de l'université. Cette dernière souffre du poids de la tutelle dans sa gestion quotidienne et de l'absence de cette même tutelle dans la définition d'une stratégie à moyen et long termes. Laquelle stratégie doit définir les relations intersectorielles en matière de relation formation-emploi-nouvelles qualifications, relation recherche-développement-technologies nouvelles, relation université-système éducatif etc... Les universités peuvent se coordonner entre elles dans les domaines qui les concernent sans grandes difficultés (elles le font depuis longtemps). Par contre elles ont les plus grandes difficultés dans leurs tentatives de coordination avec les autres secteurs d'activités comme l'industrie ou l'éducation nationale. Les académies universitaires gagneraient en efficacité en jouant l'interface université-autres secteurs plutôt qu'entre universités. A terme, cette mission de coordination intra-sectorielle, même si dans les textes rien ne prévoit une telle trajectoire, conduira les académies universitaires à se comporter en tutelle, car leur mission en est

⁶ A. BIENAYME. Universités : les enjeux..." op. cit.

une émanation de celle-ci. Nous sommes en présence ici dans une situation de *déconcentration et non de décentralisation*. En terme de système-réseau, cette forme d'organisation est plutôt une contrainte supplémentaire. Dans les systèmes en réseau on privilégie les relations *horizontales fonctionnelles* dites *d'interface* ou *horizontales opérationnelles dites d'alliance de partenariat ou de coopération*. Les relations hiérarchiques sont réduites car elles étouffent le réseau, limitent ses attributs de base à savoir la flexibilité, l'adaptation et la réactivité.

2..2.b L'autonomie des unités

L'autre dimension de l'autonomie se situe au sein même de l'université. Actuellement les unités de base de formation et de recherche (instituts) sont de simples fonctions de production. Dans le modèle d'organisation en réseau, ces instituts deviennent des unités actives capables de traiter l'information venant de leur environnement et donner des réponses aux signaux du marché. De plus avons-nous dit plus haut que la fonction de production de l'université se prolonge dans d'autres sphères par des stages, de la recherche ou simplement par la collecte de l'information pour les besoins pédagogiques ou de la recherche; et c'est précisément au niveau des instituts que se définissent les modes de prolongement de la fonction de production de l'université. *Car agir vite et efficacement, c'est agir localement*. Pour le faire les instituts ont besoin de moyens et d'autonomie. L'autonomie des instituts dans le cadre de l'université se justifie aussi par leur *différenciation fonctionnelle*; ils ont des spécificités dans leurs fonctions de production et dans la nature des relations qu'ils entretiennent avec leurs environnements respectifs : l'institut d'informatique n'a ni les mêmes partenaires ni les mêmes besoins dans l'environnement que l'institut de littérature par exemple. Chaque institut développera son segment de relations de partenariat ou de coopération mais rien n'empêche que deux ou plusieurs instituts créent une alliance dans leur relation avec les autres. C'est là l'une des caractéristiques du réseau. En un mot, il s'agira de *casser les structures tayloriennes et les remplacer par des unités actives agissant et réagissant en réseau*.

2.2. c Différenciation et intégration

Aussi, dans le cadre du modèle du réseau, les unités (éléments ou acteurs) peuvent avoir des statuts différents pour justement prendre en charge des missions différentes; en effet *l'uniformisation comme la standardisation* sont des concepts du modèle hiérarchique rigide et formaliste. Ainsi on peut avoir au sein d'une université des unités ayant le statut de simple démembrement de l'université : c'est peut-être le cas des instituts de formation; d'autres le statut de CRD (pour la recherche appliquée et la recherche développement) et pourquoi pas des EPIC (la loi 88-01 de janvier

1988 le permet pour la valorisation de la recherche, l'expertise technologique, l'assistance et la formation continue et le perfectionnement). La création de nouvelles unités et le choix du statut dépendent de la nature de la mission à réaliser, du rapport à l'environnement, du statut du partenaire et de la nature de la régulation : marchande, administrative ou hybride. L'université est ainsi éclatée en unités actives, chacune s'adapte à son environnement en saisissant les opportunités et en évitant au mieux les contraintes ⁷. L'unité de base est la mieux placée pour faire ce traitement et au moindre coût grâce à l'effet de proximité, à la flexibilité et à la réactivité. Les effets de *synergies* (définies comme: la somme totale de la combinaison est supérieure à la somme des éléments, ou "2+2=5") seront développés par les différentes connexions au sommet ou à un niveau intermédiaire. L'université passe ainsi d'une forme *d'organisation hiérarchique à une forme polycellulaire*. L'optimisation se fait à deux niveaux; d'abord au niveau des différents segments du réseau, ensuite au niveau du centre de pilotage c'est à dire l'université. Par l'intermédiaire du réseau ainsi créé, l'université traite un certain nombre de relations avec son environnement devenu de plus en plus instable voire turbulent par l'effet de la décentralisation des décisions des acteurs induite par l'économie de marché sans s'écarter de sa vocation originelle et sans remettre en cause son statut scientifique, culturel et social. Dans le cadre du modèle du réseau elle accomplit ses missions avec plus d'efficacité dans un monde devenu de plus en plus complexe et dans lequel la seule performance, peut être aussi la légitimité, admise est le rapport ressources allouées/résultats valorisés. La part dans les budgets des Etats revenant aux services publics est de plus en plus réduite et le recours à des financements hors budget est de plus en plus souhaité.

Actuellement, les gestionnaires publics sont soumis à une pression beaucoup plus grande que leurs homologues du secteur marchand. On leur demande de faire mieux et plus avec moins de moyens.

Conclusion

L'université, centre de production des savoirs et des savoirs faire, doit - être capable d'abord de mettre ses savoirs faire à son profit pour d'une part renforcer sa légitimité dans la société, n'a-t-on pas entendu dire que l'université coûte chère à la société pour ce qu'elle produit, ensuite permettre à ses personnels et ses étudiants de tirer profit de son environnement grâce aux réseaux qu'elle mettra en place. Le modèle du réseau repositionnera l'université par rapport à ses activités dans la mesure où *les externalités qu'elle connaît à la fois au niveau de la demande et au niveau de l'offre seront mieux traitées par le réseau*. Le réseau développera aussi des réflexes nou-

⁷ Voir P.R. LAWRENCE et J.W. LORSCH. Adapter les structures de l'entreprise. Edition d'Organisation, 1973.

veaux dans le fonctionnement de l'université : le *contrat remplace la contrainte, la responsabilité succède à l'obéissance, les objectifs et les résultats supplantent les procédures formelles et l'information est élaborée à tous les niveaux et largement échangée au lieu d'être distribuée et contingentée.*

Le "réseau" n'est qu'une démarche parmi tant d'autres. Il constituerait toutefois une évolution qualitative par rapport aux autres modes de fonctionnement de l'université.

Le véritable enjeu réside, bien évidemment, dans la nature des objectifs, et par suite des missions confiées à l'université : quelle université doit se donner la société du 21^{ème} siècle ? Doit-on orienter l'université vers l'intérieur : c'est à dire dispenser un savoir théorique et académique, ou vers l'extérieur : c'est à dire dispenser des savoirs faire et des apprentissages que les diplômés doivent s'acquitter dans le cadre de leur vie professionnelle à l'extérieur de l'université.

De la réponse à cette question découleront un certain nombre de conséquences, y compris celle du mode de fonctionnement de l'université.

La réforme de l'université est liée aussi aux *changements des systèmes individuels et collectifs de représentation. On sait qu'ils prennent du temps.*

BIBLIOGRAPHIE

BAUDRY B. Une nouvelle micro-économie : l'économie des coûts de transactions, in Les Cahiers français, n° 272.

BELMIHOUB M.C. La problématique de la gestion publique. Revue IDARA, revue éditée par l'E.N.A Alger; n° 1- 1996.

Les tendances de la formation au management. Revue de Management éditée par l'E.N.S.A.G., n°2 - mars 1996.

Réformes de l'entreprise publique dans le cadre du projet de recherche C.R.E.A.D. Rapport n° 2 - mars 1992.

BIENAYME A. Universités : les enjeux de l'autonomie, in Regards sur l'actualité, juillet-août 1990.

BOYER R. et MISTRAL J. Entre l'Etat et le Marché : conjuguer l'économie et le social. Cahiers du C.E.P.R.E.M.A.P. Esprit, n° 1 - janvier 1984.

BROUSSEAU E. De la science du marché à l'analyse économique des formes de coordination, in Les cahiers français, n° 272.

GREFFE X. Analyse économique de la bureaucratie. Economica, 1981.

LIER S. Définition et mode d'emploi, in M.C.S. Centre d'Etudes des Systèmes et des Techniques Avancées.

O.C.D.E. Gestion de l'enseignement supérieur. Revue de l'OCDE, vol 8 n° 3 1996.

PEAUCELLE J.P. Les systèmes d'information. P.U.F. , 1981.

VIMONT C. Le système éducatif face aux transformations de la relation "formation-emploi" dans les entreprises, in Problèmes économiques, n° 2235 juillet 1991.

WILLIAMSON O.E. Markets and Hierarchies. N.Y. the Frey.Press, 1975.