

L'EXPÉRIENCE DES IUT DANS L'ALTERNANCE SALARIALE, ENTRE EXPLICATIONS NÉO- INSTITUTIONNELLES ET STRATÉGIE INTER- ORGANISATIONNELLE TERRITORIALISÉE

Manuel GARCIA
Magellan et ISEOR EA 3713,
Université Jean Monnet F42023
(France)

Miguel DELATTRE
Magellan et ISEOR EA 3713,
IAE Lyon, Université Jean Moulin
(France)

RÉSUMÉ :

La création des licences professionnelles (LP) sur le modèle de l'alternance salariale a modifié les rapports entre les parties prenantes, car pour la première fois un modèle de création décentralisée de formations sur la base des initiatives locales était mis en œuvre. Destinées aux IUT, qui ne disposaient pas de diplôme de licence, les LP ont été ensuite utilisées par d'autres composantes universitaires dans le but d'offrir des formations liées à des besoins locaux. La professionnalisation des parcours universitaires à partir de cet exemple, semble faire écho aux concepts apparus dans la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio & Powell 1983). Nous nous intéressons particulièrement à l'entrepreneur institutionnel et à l'encastrement. Il n'en reste pas moins que le caractère trop souvent déterministe de cette théorie se confronte aux hypothèses implicites des théories stratégiques. Ainsi, des logiques stratégiques inter-organisationnelles se sont bien manifestées dans le cadre de la professionnalisation, relativisant le point de vue macro sociologique à partir des niveaux méso et micro sociologiques.

Mots-clés : Théorie néo-institutionnelle, stratégie inter-organisationnelle ; IUT ; Licence professionnelle

Les IUT lors de leur création en 1966, se sont vu confier deux missions. La première, celle de l'aménagement du territoire répondait aux besoins d'établissements universitaires de proximité, et, la seconde, leur fixait celle de délivrer des niveaux de qualification universitaires et technologiques de cadres intermédiaires pour les organisations publiques et privées. Le passage au système LMD s'avéra une impasse, et l'absence d'application pertinente du processus de Bologne faisait des IUT la seule composante sans grade de l'université. Une solution de compensation permis cependant en 1999 de créer des licences professionnelles (LP). La LP fut massivement mise en place sur la modalité de l'alternance salariale (contrats d'apprentissage) prolongeant le cursus des étudiants titulaires de brevets de techniciens supérieurs (BTS) et des diplômes universitaires de technologie (DUT) vers le grade de licence. Ce type de contrat, par ses avantages pédagogiques, contractuels et financiers, s'est très rapidement

imposé auprès des différentes parties prenantes les universités, les employeurs, les étudiants et les financeurs. L'alternance se révèle aussi efficace dans la mise en œuvre du processus de professionnalisation des étudiants, en introduisant un lien pédagogique entre les enseignements académiques et professionnels. Le succès de la formule est visible dans l'offre de formation des universités, puisque à partir d'une recherche sur les sites internet des IUT et des universités, ce ne sont pas moins de 2 046 parcours de licences professionnelles dont 1 283 hébergées dans des IUT (sites internet des universités françaises de métropole et des IUT, avril 2021). Cela démontre également l'intérêt général pour les formations professionnalisantes en alternance au sein des autres composantes universitaires. Les exigences se sont alors modifiées ajoutant aux compétences académiques et techniques, des compétences professionnelles, conférant à de nouvelles parties prenantes, telles que les organismes financeurs et les entreprises, un regard sur le contenu des diplômes et l'organisation des formations à l'université. La liberté laissée aux universités et aux IUT d'ouvrir des LP a été particulièrement saisie par les composantes disposant de formations techniques et professionnelles, ou souhaitant développer des sorties professionnalisées à bac+3. L'attractivité de l'alternance, c'est également l'apport de nouvelles ressources financières nécessitant de nouvelles compétences dans la relation avec les entreprises et les financeurs. Enfin, dans la partie opérationnelle de la formation, les matières devaient être identifiées à partir des compétences à acquérir. C'est la principale richesse du processus d'apprentissage de pouvoir articuler avec un parcours de professionnalisation, une progression académique sur la base d'un référentiel commun de compétences, assurant la fertilisation croisée entre les savoirs et les pratiques.

Région	Universités	nombre de LP	dont LP en int
Auvergne-Rhône-Alpes	Universités de Savoie, Clermont-Ferrand, Lyon 1, 2,3, Saint-Etienne	272	185
Bourgogne-Franche-Comté	Universités de Bourgogne, Franche-Comté, Belfort-Montbeliard	80	61
Bretagne	Universités de Rennes 1 et 2, Bretagne Occidentale, Bretagne Sud	143	78
Centre - Val de Loire	Universités d'Orléans, Tours	59	40
Corse	Université Paoli	11	11
Grand Est	Universités de Lorraine, Reims, Strasbourg	251	164
Hauts de France	Universités d'Artois, Lille, Picardie Jules Verne	204	110
Ile de France	14 universités	328	214
Occitanie	Universités de Montpellier 1, 2,3 Toulouse 1, 2, 3	191	109
Normandie	Universités de Basse Normandie, Havre, Rouen	96	65
Nouvelle Aquitaine	Universités de Bordeaux, Pau, Pays de l'Adour, Limoges, La Rochelle, Poitiers	169	98
Pays de la Loire	Universités d'Angers, Maine, Nantes	119	70
Provence - Alpes - Côte d'Azur	Universités de Provence Aix Marseille 1, d'Avignon, Côte d'Azur, Toulon	123	78
Total		2046	1283

(Sources : sites web des universités françaises de métropole et des IUT, avril 2021)

Pour expliquer cette évolution des IUT et des universités dans le domaine de l'alternance salariale, on peut se référer à la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio & Powell 1983). Au sein de ce corpus de connaissances, de nombreux concepts ont été développés pour expliciter une observation macrosociologique, selon laquelle, les organisations tendent vers l'homogénéisation de leur structure, contraintes par trois processus, celui de la coercition, d'abord, puis celui du mimétisme, et enfin celui de la normalisation. Cette évolution est se dessine à partir d'une cause initiale explicative, repérée dans les concepts d'entrepreneur institutionnel et d'un travail institutionnel (Ben Slimane & Leca 2010). L'entrepreneur institutionnel est configuré à partir d'un réseau d'influences contribuant à stabiliser une institution, à la consolider ou encore à la déstabiliser (Warren 2003, Lawrence & Suddaby 2006, Lawrence, Suddaby & Leca 2009). Dans le cas des LP, il semble bien que des pressions institutionnelles conjuguées (administratives, financières et professionnelles) ont conduit à une homogénéisation de la structure de gouvernance et de l'offre de formations par les universités. En effet, la dynamique isomorphe ainsi créée questionne les parties prenantes sur les besoins effectifs en formation des territoires, et sur ce qui détermine les universités à s'orienter vers la professionnalisation.

L'introduction des licences professionnelles a, avec succès, démontrée qu'il était possible d'apporter des réponses à des attentes relatives à une offre différenciée en fonction des ressources, des caractéristiques et des dynamiques sociales et économiques territoriales. Le positionnement du diplôme de la LP est à ce titre singulier, puisqu'il ne remplaçait aucun diplôme existant, lors de sa création. Comment interpréter cette évolution ? Permet-elle une validation par la théorie néo-institutionnelle, constitue-t-elle une illustration nouvelle de la théorie des ressources (Penrose 1959, Prahalad & Hamel 1990), ou est-elle une possible concrétisation de la contingence (Burns & Stalker 1996, Lawrence & Lorsch 1967) ? Par exemple, l'utilisation des référentiels qualité du type ISO 9001, qui est un facteur d'homogénéisation, s'est largement développée dans les IUT pour la formation en alternance. Ainsi l'explication par la théorie néo-institutionnelle atteint *a priori* un bon niveau de pertinence, à tel point que l'on peut se poser la question de son autoréalisation dans un programme prédéfini. Ce qui conduit, dans ce mouvement, à s'intéresser à la contribution des formes hiérarchisées et inter-organisationnelles de déploiement stratégique aux niveaux méso et microsociologiques. En effet, en se basant sur l'évolution du nombre des LP et sur leur répartition territoriale, la théorie néo-institutionnelle peut être mobilisée comme une théorie comportementale explicative et déterministe, en ce sens qu'elle ne prend pas en compte la part contributive du concept de performances des organisations, incontournable pour les sciences de gestion (Pariente 2010). De son côté, la théorie des ressources conforte l'avantage concurrentiel des IUT pour déployer des diplômés en proximité avec les attentes du monde professionnel. Enfin, la théorie de la contingence confirmerait une modification profonde, pas assez perçue dans les universités, des attendus professionnels en sortie d'études.

Pour illustrer ces phénomènes nous prenons le cas des IUT vers le modèle et l'évolution spécifique des IUT Ain-Rhône-Loire, ce qui nous permettra d'identifier les déterminants inter-organisationnels et néo-institutionnels, particulièrement sur la problématique de la professionnalisation comme vecteur de valorisation et de reconnaissance de l'université.

1. PRÉSENTATION DE LA SITUATION

L'évolution des universités, vers les formations en alternance salariale, s'est dessinée progressivement à partir des années 1980. Dans une première période, de 1980 à 1999, on observe un allongement progressif des durées de stage, puis dans une seconde période de 1999 à 2020 le modèle de l'alternance salariale se développe en dernière année de cursus, notamment avec les licences professionnelles et pour la seconde année de master dans les universités. Les formations technologiques et professionnelles à bac+2, BTS et DUT comportaient, dès leur création, des durées de stage de 8 à 12 semaines. On observe aussi dans cette période un accroissement sensible du temps passé dans les organisations pour les DESS (Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées, 1974), qui basculeront en master 2 en 1998. Ce phénomène est aussi observé dans les écoles de Commerce, ainsi que dans les écoles de la fonction publique, l'ENA par exemple. Parallèlement l'évolution des règles d'indemnisation des stages sont venues corriger des comportements parfois jugés opportunistes de la part de certains employeurs. Enfin, les contrats d'alternance salariale ont donné un double statut de salarié et d'étudiant pour terminer un diplôme universitaire. La convergence de ces dispositifs a modifié la perception des acteurs vis-à-vis des universités sur les territoires, en les transformant en prestataires de services, via des centres de formation d'apprentis. La proximité avec l'artisanat, conduit à la formulation de deux hypothèses implicites qui accompagnent cette nouvelle perception. La première considère que l'entreprise dans ses fonctions, par les comportements des acteurs, et à travers ses systèmes de production, de contrôle et de prise de décision serait un exemple qu'il faudrait imiter. La seconde pose l'existence de connaissances à mieux partager entre les structures classiques d'enseignement et l'entreprise, en confrontant une expérience d'utilisation opérationnelle des savoirs dans une mise en situation, avec des apports de connaissances plus académiques et scientifiques.

Si l'expérience de la présence des professionnels dans l'enseignement, était déjà bien ancrée dans la pratique des IUT, elle l'était beaucoup moins et encore aujourd'hui, pour les BTS par exemple, et dans de nombreuses filières de l'université. En revanche, l'entreprise n'est toujours pas suffisamment considérée ni structurée autour de ses connaissances et de ses compétences, comme un lieu de formation. Pourtant, les opportunités d'apprentissages par la pratique professionnelle sont très nombreuses dans les organisations, et constituent un excellent relais pour la concrétisation et la compréhension d'une abstraction plus académique. Les connaissances dans les entreprises, sont sans doute plus diffuses et structurées différemment, souvent selon des processus faisant appel à plusieurs spécialités. Quelquefois situées dans des contextes d'urgence, enseignées en fonction des aptitudes et de la disponibilité effective des maîtres d'apprentissage, elles révèlent aussi, les capacités des apprentis à devenir acteur de leur savoir et de leurs pratiques. Dans la très grande majorité des cas, les personnes impliquées dans les fonctions de maître d'apprentissage et les professeurs s'investissent dans la réussite de l'étudiant-salarié, en provoquant des mises en situations favorisant le rapprochement des enseignements académiques et des connaissances professionnelles contextualisées. En effet, on constate aisément, à partir des différentes évaluations réalisées sur le parcours d'apprentissage, une réelle

volonté de transmettre, tout en assurant la construction d'une expérience capitalisable, garantie d'une efficacité future. La période de crise sanitaire que nous traversons apporte avec le télétravail, une visibilité accrue sur la réduction considérable des micro-actions de formations qui interviennent fréquemment lors de situations de travail en présentiel, à travers des communications et des conseils. En effet, le travail à distance ne favorise pas les apports d'une personne ressource pour expliquer, accompagner et guider les comportements et les choix techniques, notamment par des interactions cognitives que permet l'imitation ou la réalisation d'une tâche en binôme. C'est une des remarques les plus entendues chez les maîtres d'apprentissage, qui, de plus, établit une différence sensible entre le premier et le second confinement. Dans le premier, le télétravail a été très utilisé en raison des règles sanitaires strictes et obligatoires, sans imaginer le volume des pertes d'occasions de formation. Alors que dans le second, les recommandations sanitaires pour le télétravail ont été beaucoup moins suivies, révélant l'importance des transmissions de savoir. Cela permet de valider ce phénomène de micro-formations, et de mesurer leur importance. Cette perception confirme bien que l'essentiel de la formation en entreprise reste invisible habituellement. La réduction des phénomènes d'interactions cognitives et d'intersubjectivité contradictoires consécutifs au télétravail, abaisse considérablement le niveau des échanges assurant la transmission de connaissances. Cette remarque confirme l'existence de champs à structurer pour la transmission de compétences en entreprise en général, et pour les dispositifs de formation en apprentissage plus particulièrement.

Plusieurs raisons peuvent expliquer pourquoi la création des licences professionnelles dans les universités a interpellé les différentes parties prenantes. D'abord, le refus de nombreux acteurs de la communauté académique de conférer le nom de licence aux bac+3 dans les IUT a conduit, depuis 1994, à la construction d'un schéma progressif et complexe de création de diplômes au niveau bac+3 avec le lancement des DNTS (Diplôme National de Technologie Spécialisé décret 94-959, du 4/11/1994), puis des licences professionnelles en 1999 (Arrêté du 17/11/1999), et enfin du Bachelor Universitaire de Technologie (Arrêté 6/12/2019). Dans les cas du DNTS et de la LP, il s'agissait d'ajouter une année de formation aux DUT, pour le BUT, c'est un parcours sur trois ans du type licence, au sens du processus de Bologne (1999) qui est créé. Spécifiquement pour les LP, il était nécessaire d'associer ou de créer, un titre RNCP (Registre National des Compétences Professionnelles) à un diplôme. Cette action structurante sur les compétences professionnelles était assez rare au sein des formations universitaires. Enfin, l'habitude des filières universitaires était d'entériner de façon centralisée une création de diplômes généralistes, plutôt que de les construire à partir des projets portés par des besoins locaux. Dans le cas des licences professionnelles se sont plus de 2 000 parcours de formation, organisés en 173 mentions et 8 domaines, qui ont souvent été élaborés à l'initiative d'enseignants et d'enseignants-chercheurs, cultivant des relations étroites avec les milieux politiques et socio-professionnels. Ce pilotage a inversé le sens habituel des créations de formations, et représente une innovation majeure dans le système universitaire en quelque sorte. C'est une réflexion locale sur des besoins spécifiques identifiés, qui amène ici, la professionnalisation du parcours de formation. Cela a été une occasion unique d'ouvrir l'offre de

formations de façon aussi large dans les universités, dévoilant en interne et en externe des ressources inutilisées, et des besoins faciles à satisfaire sur le territoire. Jamais nous ne sommes allés aussi loin dans la conception et le pilotage permanent des formations avec les parties prenantes sur le territoire. La place des IUT, comme nous l'avons déjà indiqué, est importante dans la création des LP, puisqu'ils représentent plus de 60% des parcours, et des contrats d'alternance salariale, en sera-t-il de même avec les BUT ? Pour l'IUT de Saint-Etienne 17 parcours de licences professionnelles ont ainsi été validés et sur l'ensemble des cinq IUT Ain-Rhône-Loire ce ne sont pas moins de 81 parcours qui sont offerts, sur les 134 parcours proposés au sein des quatre universités Lyon 1 Claude Bernard, Lyon 2 Lumière, Lyon 3 Jean Moulin et Saint-Etienne Jean Monnet.

Dans cette situation, peut-on parler d'une forme d'institutionnalisation de la professionnalisation dans les parcours universitaires, au sens de la théorie néo-institutionnelle ?

Bien plus, que le droit, la médecine par exemple, se caractérise par ces parcours de professionnalisation, au prix d'une sélection qui n'a d'égale que l'attractivité et le prestige des diplômes proposés. Le parcours vers la licence professionnelle ne s'adresse pas, en matière de professionnalisation à ce type de public. Il s'agit clairement d'offrir une sortie technologique professionnalisée au niveau L3, conduisant à l'emploi, ce qui localement, reste très plébiscitée. L'institutionnalisation s'est organisée à partir de trois vecteurs. Le premier est celui d'une évolution sociétale des attentes pour une plus grande exigence de professionnalisation envers les universités. En effet, entre les échecs en premier cycle, et une offre de formations encore trop généralistes et peu professionnalisées, beaucoup d'étudiants sortent de l'université sans diplôme, ou avec des compétences difficilement mobilisables dans les emplois proposés par les organisations publiques et privées. Le deuxième s'intéresse à la construction de parcours de professionnalisation dans les universités. Il semble nécessaire d'accroître cette capacité de l'université à proposer pour chaque grade des contenus professionnalisant en partie, la formation, et cohérents avec le niveau de sortie. Dans le cas des LP, comme dans celui des masters, c'est le cas, lorsque des principes de repérage et de convergence des compétences professionnelles et académiques sont utilisés, ainsi que des stages longs ou des contrats d'alternance salariale, créant ainsi des modalités favorables d'insertion professionnelle. Les exigences académiques et les modèles pédagogiques dans les enseignements délivrés par les universités ont aussi évolué (études de cas, expérimentations, mises en situation...), facilitant la mise en place de techniques alternatives à la trilogie classique cours magistral, travail dirigé, travail pratique. Enfin, le troisième vecteur est la structuration progressive d'un système de normes autour de la formation en alternance, absolument nécessaire dans la relation entre les organisations et les universités. Par exemple, le Décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue, ou encore, l'utilisation volontaire par un grand nombre d'IUT, à partir des années 1990, des référentiels qualité. La structuration s'explique aussi par des comportements stratégiques des acteurs. Ainsi, la convergence observée ne peut pas simplement provenir d'une évolution s'inscrivant dans un parcours d'homogénéisation déterministe échappant aux acteurs, tel qu'il est défini dans la

TNI (Théorie Néo-Institutionnelle). Des actions concrètes résultant d'une forme de réflexion stratégique ont contribué à la construction de ce processus d'homogénéisation des structures de manière déterminante. Parmi, les stratégies mises en œuvre la forme inter-organisationnelle, citée par Di Maggio & Powell (1983) semble pouvoir apporter des explications essentielles.

2. LA THÉORIE NEO-INSTITUTIONNELLE A-T-ELLE BESOIN D'UNE MODALITÉ STRATÉGIQUE INTER-ORGANISATIONNELLE ?

Les exemples de cas illustrant la théorie néo-institutionnelle manquent souvent d'explicitation sur les analyses micro et méso sociologiques des déterminants conduisant à l'homogénéisation macrosociologique des structures. En effet, l'analyse et l'observation de situations différentes, posant le problème des degrés d'appropriation, de conscience et de réflexivité des acteurs, interrogent sur les effets induits de leurs actions collectives ou individuelles, de leurs stratégies, et donc sur leur contribution intentionnelle et réelle construisant un niveau d'homogénéité institutionnelle. Le déterminisme de la théorie néo-institutionnelle est donc accompagné d'une intentionnalité collective orientée ou implicite. Il semble cependant que les effets des stratégies à taille humaine soient dissipés au profit d'un mécanisme global, dont on ne sait pas s'il est voulu, souhaité ou s'il échappe aux considérations humaines. La convocation de la théorie Néo-Institutionnelle (TNI), pour comprendre le phénomène de la professionnalisation d'une partie des enseignements universitaires, présente de nombreux intérêts. Nous allons en décrire plusieurs. Le premier permet d'étendre sa capacité explicative au système apparemment hiérarchisé d'une administration de l'État, l'Université, et d'une de ses composantes les IUT. Car c'est souvent à partir des activités à forte croissance et à haut degré de capitalisation, ou encore dans la configuration des processus d'innovation, et la mise en évidence des opportunités saisies par des acteurs, que la TNI est déployée comme cadre explicatif (Levy-Tadjine & *al.* 2006). Dans les cas portant sur l'université, la TNI s'applique sur la base d'un cadre global et sur une vision classique de l'université, sans prendre en considération des problématiques professionnelles ou territoriales. Enfin, il est rare que l'application de la TNI inclue les comportements des entreprises et des étudiants qui ont pourtant de plus en plus d'influence dans les conseils d'administration des universités et sur les décisions des collectivités locales depuis la réforme de 2008 (loi LRU). C'est particulièrement le fonctionnement centralisé de l'enseignement supérieur qui apparaît à l'origine des formes d'adhésion ou de rejet, ainsi que des comportements inattendus d'entrepreneuriat institutionnel dans la mise en œuvre et l'accompagnement des LP. Ces phénomènes semblent constituer de nombreuses sources d'enrichissements, de réflexions et de recherches sur la validation de la TNI.

Dans cette communication, nous nous appuyons sur les travaux fondateurs de Di Maggio & Powell (1983). Selon cette théorie, les organisations façonnent leur structure et déterminent leurs objectifs en fonction de leur environnement institutionnel. Ce dernier est défini à partir d'un ensemble d'habitudes de pensées

et de comportements (Powell & Di Maggio, 1991). La différence principale avec la pensée de Weber (1922, vient de la distance prise avec les formes bureaucratiques en dépassant une logique de causalités rationnelles, telles que la compétition et l'efficacité comme explicatives de la structuration des organisations. Les auteurs introduisent dans ce nouveau modèle les avancées connues sur la cognition depuis les années 1970, dans le but de s'intéresser à l'installation d'un champ qui, progressivement, conduit à l'homogénéisation des structures. L'isomorphie des structures résulte ainsi de la convergence de trois formes d'orientation des comportements :

- Les pressions exercées par les autres organisations principalement composées par les liens de dépendances contractuels et technologiques ;
- Le mimétisme favorisé par la lutte contre les incertitudes, les aléas et les risques ;
- La normalisation imposée par les réglementations et les normes professionnelles

Il manque toutefois, dans cette explication, la cause initiale du changement institutionnel. Ce problème est en partie comblé par le concept d'entrepreneur institutionnel. Tous les auteurs s'accordent sur le caractère collectif de ce concept, en raison de la puissance de son action sur l'environnement institutionnel. L'entrepreneur institutionnel doit mobiliser des ressources, s'assurer de soutiens, élaborer un discours argumenté influençant les formes de normalisation et de régulation (Demil & Bensedrine 2005). Les acteurs pris seuls semblent effectivement passifs ou inertes. Toutefois, la convergence des capacités réflexives des acteurs (Levy & Scully 2007), des compétences mutationnelles (Garcia 2018) modifiant l'environnement économique et social, ainsi que la présence de ressources sociologiques aux niveaux macro, méso et micro permettent l'émergence d'une intentionnalité commune (Lounsbury & Crumley 2007), pour améliorer ou modifier l'environnement institutionnel. Le travail institutionnel (Benslimane & Leca 2010 citant Greenwood & Meyer 2008) conduit dès lors, à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions (Lawrence & Suddaby 2006, 215). Pourtant, l'entrepreneur institutionnel reste un acteur paradoxal, puisqu'il contribue à modifier les institutions qui contraignent ses actions. Afin de dépasser ce paradoxe, les auteurs induisent que ce regroupement agissant à plusieurs niveaux, est porté par l'émergence d'une réflexivité exceptionnelle, et d'une capacité entrepreneuriale visant à modifier les perceptions et les comportements. Di Maggio & Powell (1983) insistent aussi sur le processus de définition institutionnelle, grâce à quatre indicateurs mesurables :

- L'augmentation des interactions entre les organisations ;
- L'émergence de structures inter-organisationnelles de domination et de schémas de coalition ;
- Une augmentation de la charge d'information à laquelle doivent faire face les organisations ;
- La prise de conscience mutuelle de l'inscription des organisations participantes dans une entreprise commune.

Le point de vue macro-sociologique de la TNI, ne peut fonctionner que s'il est relayé par des appuis méso et micro sociologiques capables d'influencer le processus d'homogénéisation. L'un d'entre eux est caractérisé par la gestion ou la gouvernance inter-organisationnelle (IO). Or, les travaux de recherche, dans ce domaine, mettent en évidence des systèmes stratégiques non généralisables et instables dans le temps, en raison d'une dépendance accrue à des règles

contractuelles particulières (Caglio & Ditillo 2008). Les formes IO de gouvernance sont souvent observées à partir de relations clients-fournisseurs, et assez peu dans les structures de grande taille hiérarchisées, telles que les hôpitaux ou les universités. Pourtant, ces structures voient régulièrement émerger des réflexions et des plans d'actions IO, sur des périmètres territoriaux, donnant naissance à des structures *ad'hoc*, dotées de ressources et amplifiant le volume d'information. Decker (2008) introduit les caractéristiques de la gestion IO, avec des procédures mutualisées d'incitation, de surveillance et de coercition, conduisant à une situation d'homogénéisation proche de celle mise en avant par la TNI. Il reste toujours des situations relationnelles complexes relevant des intérêts divergents et des exigences de loyauté à tous les niveaux. Par exemple dans l'échange d'information, dans l'entraide et dans la volonté de s'inscrire dans la durée, associant une performance économique à une performance socio-organisationnelle. Les deux niveaux de performances, sous réserve des dysfonctionnements et des externalités (Garcia & Delattre 2016), conditionnent la réalisation des objectifs recherchés, tout en conservant un équilibre dans l'exercice du pouvoir entre les parties prenantes (Decker 2008, Donada & al., 2012). Ces structures IO participent à un nouvel équilibre en modifiant la forme de l'encastrement institutionnel, dans un champ constitué de structures organisationnelles comprenant les systèmes d'échange. Le processus de structuration IO suit trois étapes. La première consiste à identifier des partenaires dans l'accès à une ressource critique. La deuxième repose sur la définition d'un périmètre pour la gestion (IO) et des modalités de règlement des conflits. Enfin, la troisième est identifiée grâce à la programmation des actions, aux modalités de contrôle de gestion et d'échange des informations (Decker 2004). Il apparaît très clairement des mécanismes stratégiques associés à des intentionnalités convergentes, résultant d'une forme élevée de réflexivité pouvant conduire, par mimétisme, à une normalisation, et par la voie contractuelle à la coercition, laissant apparaître une homogénéisation des structures d'échanges entre les organisations.

3. DISCUSSION

Le cadre de la TNI est-il applicable aux universités en se focalisant sur l'axe de l'adaptation territoriale d'une offre de formation professionnelle, qui a évolué avec l'arrivée des licences professionnelles ? Pour y répondre nous prenons comme cadre les caractéristiques théoriques de la TNI afin de repérer les points de validation, tout en prenant en compte les déformations consécutives à l'adoption d'une analyse macro sociologique. En effet, cette position pour l'observation des organisations, ne fait pas souvent l'objet de controverses. Elle n'induit jamais la coordination ou la cohérence avec les stratégies menées au niveau méso et micro sociologiques, même si, un processus d'entrepreneuriat institutionnel est identifié. En revanche, elle induit la convergence des forces et des effets des actions conduisant l'homogénéisation. De plus, il est difficile d'exclure les conséquences de l'encastrement institutionnel les actions et les stratégies concertées à plusieurs niveaux par des groupes d'acteurs différents, même si elles ne correspondent pas aux résultats attendus par les entrepreneurs institutionnels.

Les trois mécanismes cognitifs mènent, selon Di Maggio & Powell (1983), à l'homogénéisation : un système de coercition, le mimétisme, enfin, la professionnalisation et la normalisation. **La coercition** va de soit dans la fonction publique, les fonctionnaires doivent appliquer les règlements, surveiller l'application des lois, et obéir aux ordres, sur un spectre qui peut aller de l'inertie au zèle. Dans le cas du développement d'un nouveau type de diplôme comme les LP, le texte laissait clairement le choix des créations et des dénominations aux établissements. Or, devant le succès de la formule, il a fallu très rapidement, restreindre cette liberté. Au départ, devant la capacité créatrice des enseignants et chercheurs ainsi que des besoins des entreprises ou des groupements professionnels, des classifications apparurent, d'abord par domaine, puis ensuite par mention. Ce ne fut pas la seule pression repérable. Il existait, aussi bien dans l'enseignement supérieur public ou privé, une approche généraliste, humaniste et diplômante sous-jacente à la conception des actions de formation, opposée à une approche qualifiante, circonscrite au strict nécessaire, et professionnalisée des organismes de formation professionnelle. Il a donc fallu ajouter à une approche diplômante, des compétences professionnelles, ce qui était une démarche habituelle dans les IUT. La convergence de la structure pédagogique des LP couplée avec des modalités contractuelles et financières attractives, a alors accru la pression des entreprises, des collectivités locales en charge de l'apprentissage à cette époque, et des étudiants. Il convient aussi d'y ajouter un effet de concurrence entre les établissements sur cette opportunité financière porteuse d'innovations pédagogiques. **Le mimétisme** s'est souvent manifesté par le développement d'une offre importante de licences professionnelles dans les universités, principalement dans les IUT. Dès le départ, les programmes de LP ont été considérés comme concurrents pour d'autres composantes. Par exemple, les IAE et les Écoles d'ingénieurs sur le niveau L3, malgré le fait que dans ces établissements ce niveau, n'était pas professionnalisant, en général. Le second frein a été celui de la concurrence sur les fonds d'apprentissage. Dans ce domaine, les Conseils Régionaux veillaient à limiter une forme de concurrence régionale entre les établissements demandeurs de financement, pour les contrats d'alternance, ce qui ne constituait pas toujours le périmètre adapté, en matière de bassin d'emplois. Enfin, à partir de 2008 avec la logique d'offres de formation et de plans quadriennaux, les propositions de LP devaient s'inscrire dans le projet d'établissement. Malgré la politique interne des établissements, les contraintes diverses que nous venons d'indiquer, l'importance de l'effet mimétique, porté certainement par une adhésion forte à la formule proposée, a abouti au résultat que nous connaissons de plus de 2 000 parcours de licences professionnelles dont 1 283 en IUT, représentant environ 52 000 étudiants en 2020 (*MENESR : Repères et références statistiques 2021*). L'importance de ces chiffres montre, clairement, une forme d'entrepreneuriat institutionnel, dans la mesure où il s'agissait d'une formule pédagogique innovante, suscitant l'intérêt des parties prenantes, et révélant une faiblesse de l'offre de formation des établissements d'enseignement supérieur. En ce qui concerne **la professionnalisation et la normalisation**, le point principal repose sur la certification des IUT. Ce mouvement, commencé dans les années 1980, en raison de la forte porosité entre les entreprises et le système IUT, s'est amplifié en s'ajoutant aux activités habituelles partagées avec les professionnels, issus ou non des IUT. On peut citer l'encadrement de stages, la participation aux jurys ou au conseil d'IUT (instance

de gouvernance), les vacances, la participation à des manifestations locales, qui constituent autant de points de contact facilitant l'échange des informations. De nombreux IUT, en raison de cette proximité, ont rapidement opté pour la certification de leur système de formation continue et d'alternance en utilisant le référentiel de l'ISO 9000. Ce travail a facilité la mise en évidence des processus et leur mise en cohérence en interne, ainsi que la définition de procédures, la création de documentations, de formulaires et de livrets, l'ensemble étant régulièrement révisé par des audits internes et externes. Il s'agit ici d'organiser des relations avec les parties prenantes qui ont été repérées, identifiées et rationalisées dans une perspective IO. Cette démarche s'est révélée très utile pour la création de programmes de formation continue incluant les LP, ainsi que pour la gestion administrative des contrats. Il est important de signaler qu'en opérant de cette façon, les IUT ont acquis un nombre important de compétences, normalisant le fonctionnement et professionnalisant leurs activités. Cependant, en accordant aucun moyen supplémentaire en postes pédagogiques et administratifs l'État a poussé les universités à engager des ressources propres en personnel, matériel et bâtiments accroissant ainsi la productivité, et les pressions sur les moyens de production. On peut considérer, malgré les rappels réguliers de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche (IGAENR), de l'Inspection Générale des Finances (IGF, Rapport 2019) que l'État et les Universités sont à la recherche de ressources propres sans déployer les moyens nécessaires, aggravant la pression sur les moyens de production, conduisant à l'affaiblissement des capacités du travail institutionnel de normalisation et de professionnalisation. L'État a été dans ce cas à l'origine du projet, il fait donc partie du processus d'entrepreneuriat institutionnel avec un rôle majeur. Toutefois, avec les moyens consentis, il n'a pas réussi dans son objectif paradoxal de limiter les heures supplémentaires tout en accroissant les parcours possibles, dans l'enseignement supérieur. Par exemple, cela a amené les universités à transiger sur les plafonds d'heures supplémentaires des enseignants et chercheurs en limitant les quotas de manières différentes pour les formations en contrats d'apprentissage et les formations classiques. Enfin, une bonne partie des heures était confiée à des vacataires. Si on se base sur les 2 046 parcours en considérant qu'une licence professionnelle consomme environ 1 000 heures supplémentaires entre les cours, le projet tuteuré et le suivi de l'alternance, on en arrive à 2 millions d'heures à rémunérer, autofinancées à partir de ressources des financeurs, dont l'État assure le contrôle avec France-Compétences. Dans ce domaine, il faut avouer que la normalisation et la professionnalisation restent plutôt dans une situation précaire.

Le rôle des IUT a été essentiel, tant dans l'affectation des moyens, que dans la structuration du rôle de l'alternance salariale dans les programmes de formation des universités. La contribution est aussi importante dans l'évolution des référentiels d'activités des enseignants et chercheurs, et dans le pilotage et la structuration de ce nouvel espace répondant aux besoins des territoires en formations universitaires. Rappelons que ce dispositif, n'est pas une licence au sens du processus de Bologne, mais plutôt une construction innovante pour atteindre un niveau Bac+3 dans les IUT sans transformer le DUT en Licence Universitaire de Technologie, ce qui était l'objectif des IUT depuis 1998. Enfin, ce modèle s'est imposé aussi au sein des autres composantes de l'université, de

façon tout à fait pertinente et opportune, toujours en relation avec des besoins territoriaux exprimés par les professionnels et les étudiants. Ce sont ces besoins territoriaux qui ont permis à 2 046 parcours de licence d'exister, parcours qui risquent aujourd'hui de disparaître avec les nouveaux projets de BUT pour les IUT et la suppression programmée des licences professionnelles.

Si on s'intéresse à la mise en œuvre d'une stratégie inter-organisationnelle (IO). L'encastrement institutionnel des IUT dans les universités recouvre des particularités, dont l'origine remonte à leur conception en 1966. Souvent créés avant qu'une université apparaisse sur un territoire, ils ont été progressivement absorbés et limités dans leur autonomie par des systèmes universitaires ne percevant pas toujours l'intérêt de ces particularités de fonctionnement, dans la relation à la professionnalisation et aux structures socio-économiques d'un territoire. Avec les LP les IUT sont devenus experts et pilotes de l'interface public/privé dans laquelle, ils ont développé des ressources administratives et pédagogiques adaptées à la réalisation du contrat d'apprentissage entre l'étudiant, l'entreprise et le centre de formation, dans une forme relationnelle « verticalisée » (Garcia & Delattre 2019). La normalisation et la professionnalisation abritent aussi une forme de stratégie inter-organisationnelle dans laquelle les acteurs du territoire ont accepté l'expertise de l'IUT pour le pilotage. Passivité, opportunisme, déterminisme ou stratégie d'entrepreneur institutionnel parmi les parties prenantes, la question reste posée. La stratégie IO s'est aussi développée avec les autres IUT, souvent par académie, créant un espace relationnel dépassant les limites des universités dans une forme horizontale de déploiement stratégique. Ces deux axes relationnels présentent bien la forme d'un encastrement institutionnel particulier, pour la stabilité duquel, les IUT doivent toujours imaginer des innovations. Ce cadre stratégique IO, intégré dans la TNI, nous permet de retrouver la sélection de partenaires dans un périmètre défini pour des actions communes ici la création des LP coordonnée notamment par les IUT. On peut souligner aussi, un mécanisme d'alignement des intérêts, repérable dans la coordination qui permet d'éviter la concurrence et d'assurer des formes de complémentarités sur les territoires. Enfin, le dispositif créé permet la mise en place de système de contrôle, de coordination et d'échange des informations. Ce système stratégique s'intègre bien dans une démarche IO, comme cela est indiqué pour le processus d'homogénéisation de la TNI.

CONCLUSION

Le retour vers une forme classique de licence en trois ans dans les IUT, avec la création du Bachelor Universitaire de Technologie (B.U.T), et la suppression des LP, constitue une innovation institutionnelle. Cependant celle-ci semble moins innovante que celle ayant conduit à la création des licences professionnelles, en termes de structuration du lien avec les territoires sur le développement de la professionnalisation. Ce nouveau diplôme formant avec le DUT un parcours de licence absorbera d'ici 2023 les licences professionnelles développées sur 24 spécialités existantes dans les IUT. Par exemple, celle de la comptabilité, du contrôle de gestion et des ressources humaines dans les départements de Gestion

des Entreprises et des Administrations (GEA), se fera sur la base de nouveaux programmes standardisés au niveau national. En revanche, certains parcours de LP ne peuvent pas s'inscrire dans une continuité de dispositif de licence. Dans de nombreux cas les départements GEA abritent des LP avec des parties mineures de gestion et de droit dans leur programme, dont voici quelques exemples : Conducteurs de Travaux en Maisons Individuelles, Animateurs des Technologies de l'Informatique et de l'Internet, Conducteur de Projet en Hôtellerie et Restauration, ou encore Gestionnaire de l'Habitat Collectif, certainement en raison du caractère transversal de la gestion dans ces parcours de formation. Dans un premier temps, ces LP dont les spécialités sont hétérogènes avec celle du département qui les abritent, ont été surnommées des « licences suspendues », en raison de l'absence d'enseignement de spécialité du département sur les deux premières années. Bien évidemment, ces licences étaient destinées à accueillir principalement des étudiants de BTS, pour les amener à un niveau licence. Ce niveau d'études est recherché dans les organisations, parce qu'il permet aujourd'hui un positionnement entre le niveau de technicien et celui de cadre intermédiaire. L'accent est essentiellement mis, dans ces parcours, sur les capacités managériales de contrôle et de communication, tout en ménageant le maintien et le développement des compétences techniques. Le risque d'abandon de ces parcours permet de constater que dans le processus d'homogénéisation, comme cela est indiqué dans l'article de Di Maggio & Powell (1983), il n'y a pas de recherche d'efficacité si on se réfère aux besoins détectés : « *The causes of bureaucratization have changed. Structural change are less and less driven by competition or efficiency. Once a field is becomes well established, however, there is an inexorable push towards homogenisation* ».

On observe également dans le cas du développement des LP, des modifications de structures et de comportements chez les acteurs, car c'est une constante dans l'évolution des organisations, déjà observé par l'analyse socio-économique (Savall, 1975). Ici, des compétences dans l'analyse des besoins territoriaux ont été identifiées, ainsi que des modifications des activités administratives et pédagogiques, afin de gérer les interactions avec les étudiants, les entreprises et les organismes financeurs. Cette évolution s'est construite par mimétisme, normalisation et concertation avec d'autres établissements, afin d'intégrer au mieux les modifications règlementaires successives dans un cadre stratégique inter-organisationnel. L'homogénéisation apparaît plutôt consécutive à une volonté centralisée d'une part, qui est illustrée par le regroupement des parcours en mentions, et en domaines, elle s'exprime aussi, d'autre part, dans les stratégies d'adaptation des acteurs, ici avec les IUT, qui présentent un encastrement institutionnel spécifique particulièrement résilient. La tendance à l'homogénéisation, si on y ajoute les relais micro et méso sociologiques est plutôt consécutive à la convergence des actions. Un simple constat déterministe, qui pourrait être positionné dans une perspective politique d'un pouvoir centralisé ne semble pas pouvoir résister à des acteurs résolus et organisés souhaitant adapter le projet central en fonction de leurs contraintes locales. Il y a donc dans la TNI une relation étroite avec un cadre d'analyse stratégique inter-organisationnel, qui revendique dans le même temps une perspective macrosociologique. Il est important de souligner dans ce cas, la manifestation d'une interactivité intense avec les niveaux méso et micro sociologiques, qui

régissent individuellement et collectivement, les comportements des acteurs sur les territoires et dans les établissements. Il existe également une difficulté d'interprétation sur la mesure du degré ou de la tendance à l'homogénéisation en matière de structures et de comportements à un niveau macrosociologique. Celui-ci n'est pas clairement défini, et se manifeste par des différenciations que les acteurs introduisent en fonction des besoins repérés, et des complémentarités négociées. La perspective stratégique appelle donc également des éléments de contingence et forment des liens avec la théorie des ressources, explicatifs de la contribution des niveaux méso et micro, au processus d'homogénéisation, qui nécessite une certaine relativisation. Nous savons que dans toutes les organisations publiques et privées, il faut s'accommoder avec les ressources matérielles et humaines disponibles pour un engagement. Pour finir, un point n'est jamais cité, c'est le rôle des dysfonctionnements inter et intra-organisationnels et des externalités territoriales positives et négatives, qui apporteraient des éléments complémentaires évaluables et significatifs, non pas sur l'homogénéisation en elle-même, mais sur sa pertinence et son niveau d'intentionnalité (Garcia & Delattre 2016).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ben Slimane k. & Leca b. (2010), le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives, *management et avenir* 2010/7 n°37, p. 53 à 69
- Burns t. & stalker, g. M. (1961), *the management of innovation*. London: tavistock
- Caglio a., Ditillo a. (2008), a review and discussion of management control in inter-firm relationships: achievements and future directions, *accounting, organizations and society* , 33: 865-898.
- Dekker h.c. (2004), control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *accounting, organizations and society* 29 : 27-49.
- Dekker h.c. (2008), partner selection and governance design in interfirm relationships, *accounting, organizations and society* 33 : 915-941.
- Demil b., Bensedrine j. (2005), processes of legitimization and pressure toward regulation – corporate conformity and strategic behavior, *international studies of management & organization*, vol. 35, p. 56-77
- Di maggio p., & powel w. (1983), the iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *american sociological review*.
- Donada c. & al., (2012), gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client, *comptabilité - contrôle - audit* 2012/2 (tome 18), p. 7-32.
- Garcia m. (2018), leviers de performance et reprise d'entreprise : l'apparition des « compétences mutationnelles, article en français et en anglais *levers of performance and business transfer: emergence and development of "mutational skills"*. Revue resaddresser international vol. 33, 1^{er} trim. 2018.

Garcia m., Delattre m. (2016), l'inter-organisationnel territorialisé : une opportunité pour le développement durable ?, communication au congrès iseor-aom, juin 2016 Lyon.

Garcia m., Delattre m. (2019), la gestion interorganisationnelle de la professionnalisation : le cas de la relation entreprise-université, colloque cipro, rabat décembre 2019, *la professionnalisation, un défi scientifique, organisationnel et territorial pour les universités*.

Greenwood r. & Meyer r. (2008), influencing ideas: a celebration of DiMaggio and Powell (1983), *journal of management inquiry*, vol.14, n° 4, p.258-264.

Lawrence t., & Suddaby r. (2006), institutions and institutional work. Dans s. Clegg, c. Hardy, w. Nord, & t. Lawrence, *handbook of organization studies* (pp. 215-254). London: sage.

Lawrence p. R. & Lorsch j. W. (1967), *organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard business school press

Lawrence, t. Suddaby r., & leca, b. (2009), introduction: theorizing and studying institutional work. Dans s. R. Lawrence t., *institutional work: actors and agency in institutional studies of organization*. Cambridge, uk : cambridge university press.

Levy d. & Scully m., (2007), the institutional entrepreneur as modern prince: the strategic face of power in contested field, *organization studies* 28(07): 971–991.

Levy-Tadjine t. & al., (2006), pour déconstruire le concept d'entrepreneuriat institutionnel et ses utilisations abusives en management stratégique, congrès international francophone en entrepreneuriat et pme : l'internationalisation des pme et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, haute école de gestion (heg) fribourg, suisse.

Lounsbury x, Crumley e. (2007), new practice creation: an institutional perspective on innovation, *organization studies*, 28(07), p. 993-101.

Pariante g., Pesqueux y., Pesqueux-Simon e., (2010), les dérives éthiques dans l'entreprise, *management & avenir*, 2010/3 n°33, 317:324.

Penrose e. T. (1959), *the theory of the growth of the firm*. Wiley, New York.

Powell w. & di Maggio p. (1991), *the new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: university of Chicago press.

Prahalad c. & Hamel g. (1990), the core competence of the corporation, *Harvard business review*, may–june 1990.

Savall h. (1975), *enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, economica (1989) troisième édition.

Warren d. (2003), constructive and destructive deviance in organizations. (vol. 28(4)). *The academy of management review*.

Weber m., (1922, 1978), *economy and society*, Berkeley, university of California press.