THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

En sciences de gestion

École doctorale Économie et Gestion

Unité de recherche Montpellier Recherche en Management – EA 4557

L'INSTITUTIONNALISATION DU DISCOURS SUR L'UNIVERSITÉ DE RANG MONDIAL DANS LE SYSTEME D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PÉRUVIEN.

Le cas de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo au Chiclayo

Présentée par José PAOLILLO

Le 17 juin 2024

Sous la direction d'Agnès MAZARS-CHAPELON et Gérald NARO

Devant le jury composé de

Marc BOLLECKER, Professeur des universités, Université de Haute Alsace	Rapporteur
Christophe GODOWSKI, Professeur des universités, Université Paul Sabatier Toulouse III	Rapporteur
Ariel EGGRICKX, Maître de Conférences – HDR, Université de Montpellier	Examinatrice
Florence NOGUÉRA, Professeure des universités, Université Paul Valery, Montpellier	Examinatrice
Agnès MAZARS-CHAPELON, Professeure des universités, Université de Montpellier	Directrice de Thèse
Gérald NARO, Professeur des universités, Université de Montpellier	Directeur de Thèse

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

Remerciements

C’est avec une sincère gratitude que je souhaite reconnaître la contribution de certaines personnes à ce travail de thèse. Je remercie tout d’abord Gérald NARO qui a dirigé ce travail de recherche. Sa confiance pour diriger mon travail de thèse m’a permis de gagner en assurance, et ce malgré l’éloignement géographique ; étant moi-même péruvien. Ses conseils, ses recommandations et soutien, en toutes circonstances m’ont grandement aidé pour arriver au bout de ce travail. Je remercie chaleureusement Agnès MAZARS - CHAPELON, qui a œuvré avec grand cœur pour me guider avec patience et bienveillance, sans elle, ce travail n’aurait pas pu aboutir.

Mes remerciements vont aussi aux membres du jury ayant accepté d’examiner ce travail. Je remercie tout d’abord madame Ariel EGGRICKX Présidente du Jury, Maître de conférences et HDR de l’Université de Montpellier, monsieur Marc BOLLECKER, Professeur des universités de l’Université de Haute Alsace, monsieur Christophe GODOWSKI, Professeur des universités de l’Université Paul Sabatier Toulouse III, et madame Florence NOGUÉRA, Professeur des universités de l’Université Paul Valéry, Montpellier. Je suis très reconnaissante envers eux pour leur investissement notable. Ils m’honorent de leur présence, ainsi que l’ensemble des membres du jury.

Je remercie aussi aux autres membres du Comité de Suivi à l’Individuel (CSI) dont le regard avisé a fixé les bases de ce parcours : Marie BOITIER, et Florence PALPACUER, leurs indications et observations m’ont permis de grandir en tant que professionnel et chercheur.

Ce travail n’aurait pas été possible sans la remarquable ouverture et générosité d’esprit des spécialistes des différentes organisations internationales comme ; l’Observatoire IREG (International Ranking Expert Group), notamment M. Kazimierz BILANOW Managing Director, Mme. Hilde LAUWEREYS de l’International Liaisons Officer de la Faculté d’Ingénierie Technologique de l’Université Catholique de Leuven en Belgique, M. Wilhem BOMKE, Directeur du bureau International et Coordinateur Institutionnel Erasmus de l’Université des Sciences Appliquées de Regensburg en Allemagne, et Mme. Daniela RODRIGUEZ Coordinatrice des accords et communications de la Direction des Programmes Internationaux de l’Université de Monterrey au Mexique.

Je suis profondément reconnaissant de l'aide Dominique Balmelle pour m'avoir facilité chaque année le logement à Montpellier, sa générosité m'a permis d'étudier en toute sérénité, dans un environnement paisible.

Je remercie aussi le Président de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) du Chiclayo au Pérou, Dr. Hugo CALIENES, et Mme. Mirtha CERVERA, Vice-recteur des professeurs et de la Recherche, pour m'avoir donné la permission et pour m'avoir facilité le déroulement des stages à Montpellier. Je voudrais citer quelques-unes des personnes qui ont fortement contribué à mon parcours au sein de ces services ; elles m'ont accordé du temps et ce malgré leur agenda bien chargé de l'USAT : Dr. Jorge HUARACHI, Dr. Francisco RELUZ, et Dr. Alberto HANANEL, et tous les autres dirigeants qui m'ont soutenu dans la réalisation de ce travail de recherche.

Des Universités Péruviennes et des autres organisations péruviennes en lien avec l'enseignement supérieur, je tiens à remercier : Dr. Cynthia SANBORN, M. Leonardo ROMERO, M. Lorenzo WONG, Dr. Rafael URRELO, Dr. Baltazar CACERES, Dr. German CHAVEZ, Dr. Jorge ALVA, Dr. Andrés VELARDE, Dr. Efraín GONZALES, et Dr. Alberto Gago, Dr. César GUADALUPE, Dr. Sandro PAZ, et Dr. Eddy MONTAÑEZ. Un remerciement particulier pour Marjorie RIPALDA, étudiant en droit de l'USAT, qui a accepté de m'aider pour l'organisation des entretiens.

Les échanges avec d'autres doctorants et chercheurs ont été d'une grande richesse. Je remercie en premier lieu Mme Roxana OLOGEANU – TADDEI, et Mme. Angélique RODHAIN qui m'ont reçu la première fois quand je suis arrivé à Montpellier.

J'adresse également mes remerciements à mes collègues doctorants de l'UM, en particulier ; Miguel CERVANTES, Rosario QUINTERO, Zakaria LISSANEDDINE, Antoine CHOLET, Marie - Laure WEBER, et Karen BERTHOUD ; les deux dernières au sein du laboratoire MRM et pour m'avoir aidé dans les démarches d'inscription chaque année et ce malgré la distance. Mme Sabine BECHEVEL du laboratoire de Recherche MRM – MOMA. Mes collègues de l'USAT ont également contribué à ce travail, par des échanges : Bertha CELIS, et Yeiner BERRIOS.

Je remercie également les associations : la Parenthèse, et Tutorat Grand Sud pour leurs ateliers doctoraux, indispensables dans la vie d'un doctorant initialement isolé sur le plan académique.

Un remerciement particulier aux professeurs Christian LAGARDE pour leur approche à l'épistémologie de l'UM. Teun VAN DIJK pour l'introduction à l'analyse de discours de l'Université Pompeu Fabra à Barcelone en Espagne, et Luis TRUJILLO de l'Université Nationale de Colombie pour la méthodologie avec le logiciel Nvivo. Une mention spéciale à Madame Fadwa Soltani pour son temps et pour son soutien désintéressé pour m'avoir aidé dans la rédaction de ce travail de recherche, sans elle il n'aurait pas pu aboutir.

Mes parents ; José et Helena PAOLILLO ont été mes piliers pour mener à terme ce travail, sans eux, cela n'aurait pas vu le jour.

Enfin, cette thèse n'aurait certainement pas abouti dans ces délais sans l'incommensurable et indéfectible soutien de Maria Inés, ma femme et la présence de Maria Pia et Lucas José ; mes enfants.

Sommaire

REMERCIEMENTS ... 2
LISTE DES TABLEAUX ... 12
LISTE DES FIGURES ... 14
GLOSSAIRE ET LISTE DES ABRÉVIATIONS ... 16
INTRODUCTION GÉNÉRALE: ... 21
PREMIÈRE PARTIE: L'INSTITUTIONNALISATION DU DISCOURS SUR LE CONCEPT D'UNIVERSITÉ DE RANG MONDIAL : CONTEXTE ET CADRE CONCEPTUEL. ... 29
CHAPITRE I : « L'UNIVERSITÉ DE RANG MONDIAL » ET LES CLASSEMENTS INTERNATIONAUX DES UNIVERSITÉS. ... 31
SECTION 1 : LA DIFFUSION DU CONCEPT DE WCU À L'ÉCHELON MONDIAL À TRAVERS LE DÉVELOPPEMENT DE CLASSEMENTS INTERNATIONAUX ... 32
1. Les "big three": ARWU, THE et QS ... 33
1.1. Le classement Shanghai Ranking (ARWU) ... 33
1.2. Le Classement Quacquarelli Symonds (QS) ... 37
1.3. Le Classement Times Higher Education (THE) ... 41
2. Le concept WCU dans les autres classements ... 47
2.1. Le Classement Webometrics ... 47
2.2. Le Classement de Leiden ... 49
2.3. Le Classement NTU National Taiwan University ... 50
2.4. Le Classement University Ranking by Academic Performance (URAP) ... 51
2.5. Le Classement SCImago Journal Rank ... 52
2.6. Le Classement U-Multirank ... 53
2.7. Le Classement Best Global Universities rankings (USNWR, US) ... 54
CONCLUSION ... 55
3. L'observatoire international des classements des universités: l'IREG ... 57
CONCLUSION ... 66
SECTION 2 : LA DÉCLINAISON DU CONCEPT DE WCU À L'ÉCHELON NATIONAL : LES PRINCIPAUX ORGANISMES ET DISPOSITIFS INFLUENTS AU PÉROU ... 67
1. La Superintendance Nationale d'Enseignement Supérieur Universitaire (SUNEDU) ... 67
2. Le Système National d'évaluation, d'accréditation et de certification de la Qualité Educative (SINEACE). ... 73
3. Le Conseil National de Science Technologie et Innovation (CONCYTEC) ... 74
4. Le classement America Economía ... 74
5. Le Classement SUNEDU ... 80
SECTION 3 : LA DÉCLINAISON AU NIVEAU ORGANISATIONNEL : LES PARTIES PRENANTES INTERNES AUX UNIVERSITÉS ET LEUR RAPPORT AU CONCEPT D'UNIVERSITÉ DE RANG MONDIAL ... 85
1. Les Présidents des Universités ... 85
2. Le Vice-recteur de la Recherche ... 86
3. Le Vice-recteur Académique ... 86
4. Les Doyens ... 86

5. Le Directeur de Assurance de la Qualité *86*
6. Le Directeur des relations internationales *86*
7. Le Manager General *87*
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 ..... **91**
CHAPITRE 2: UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT ET LES DISCOURS RELATIFS À L'UNIVERSITÉ DE RANG MONDIAL **94**
SECTION 1 : LE CONCEPT DE *WORLD CLASS UNIVERSITY* : DES RECHERCHES INTERNATIONALES AUX ANALYSES PÉRUVIENNES 94
1. La littérature internationale *95*
2. La littérature latino-américaine *99*
3. La littérature péruvienne *100*
SECTION 2 : LES ANALYSES DE DISCOURS 103
1. Au plan International *103*
2. Au niveau Régional de l'Amérique Latine *105*
3. Au niveau National du Pérou *106*
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 ..... **109**
CHAPITRE 3: LE CADRE CONCEPTUEL DE LA THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNELLE (TNI) POUR COMPRENDRE L'INSTITUTIONNALISATION DU DISCOURS SUR L'UNIVERSITÉ DE RANG MONDIAL **111**
SECTION 1 : UN ANCRAGE THÉORIQUE DANS LA THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNELLE (TNI) 113
1. Les « mythes rationalisés » *116*
2. L'isomorphisme institutionnel *116*
3. Les « composantes du processus d'institutionnalisation » *117*
4. Processus et dynamiques d'institutionnalisation : logiques institutionnelles, travail institutionnel et entrepreneuriat institutionnel *122*
SECTION 2 : LE MODÈLE D'INSTITUTIONNALISATION DU DISCOURS DE PHILLIPS, LAWRENCE & HARDY (2004). 124
1. La Relation entre l'action et le discours *126*
2. L'institutionnalisation à travers le prisme des relations entre action, texte et discours *127*
2.1. Les effets discursifs de l'action : comment les actions génèrent des textes (P1 et P2) qui s'encastrent dans (pénètrent) les discours (P3, P4, P5) 129
2.2. Les effets institutionnels du discours : comment les discours produisent les institutions (P6 et P7). 131
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 ..... **133**
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE **135**
SECONDE PARTIE : L'INSTITUTIONNALISATION DU DISCOURS SUR L'UNIVERSITÉ DE RANG MONDIAL : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PÉRUVIEN **137**
SECONDE PARTIE : L'INSTITUTIONNALISATION DU DISCOURS SUR L'UNIVERSITÉ DE RANG MONDIAL : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PÉRUVIEN **138**
CHAPITRE 4 : UNE RECHERCHE QUALITATIVE PAR ÉTUDE DE CAS UNIQUE **140**

SECTION 1: L'ARCHITECTURE ET LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 141
1. La création du design de la recherche et le positionnement épistémologique 141
2. Le choix du paradigme interprétativiste 144
QUE RETENIR ? DESIGN DE RECHERCHE ET POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE 144
SECTION 2 : LE CHOIX DE LA MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE ET DE L'ÉTUDE DE CAS 145
1. La méthodologie qualitative et l'étude de cas 145
2. Le choix de l'étude longitudinale de cas enchassés pour interpréter le processus d'institutionnalisation du discours : l'approche de Langley (1999) 151
3. La sélection d'une étude de cas unique : l'USAT, université péruvienne 154
QUE RETENIR ? LE CHOIX D'UNE ÉTUDE LONGITUDINALE DE CAS ENCHASSÉS POUR ARTICULER NIVEAU INTERNATIONAL, NATIONAL ET ORGANISATIONNEL AUTOUR DU CONCEPT DE WCU DANS UNE UNIVERSITÉ PÉRUVIENNE 156
SECTION 3 : COLLECTE, INTERPRÉTATION ET ANALYSE DES DONNÉES 157
1. Données collectées dans une approche ethnographique et immersive 157
1.1. Les méthodes de collecte des données primaires 161
1.1.1. L'immersion 161
1.1.2. Les entretiens 162
1.1.3. La conduite des entretiens/ le guide d'entretien 163
1.1.4. La sélection des personnes interrogées 165
1.2. La collecte des données secondaires 167
2. L'analyse et l'interprétation des données collectées qualitatives 172
2.1. Des allers retours entre littérature et empirie pour collecter et interpréter les données 172
2.1.1. Le rôle de la collecte des données dans le travail d'interprétation au niveau international et national 173
2.1.2. rôle de la collecte des données dans le travail d'interprétation au niveau organisationnel. 174
2.1.3. Le rôle des échanges professionnels dans l'identification des structures et pratiques de gestion organisationnelle dans le Système d'Enseignement Supérieur Péruvien. 176
2.2. Textes représentatifsAnalyser des données qualitatives à l'aide d'un logiciel : l'apport de NVivo. 178
QUE RETENIR ? CONCLUSION DU CHAPITRE 4 191
CHAPITRE 5 : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE : L'INSTITUTIONNALISATION DU CONCEPT WCU DANS UNE UNIVERSITÉ D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PÉRUVIEN : DU DISCOURS INTERNATIONAL AU DISCOURS EN PRATIQUE 191
SECTION 1 : L'INSTITUTIONNALISATION DU CONCEPT UNIVERSITÉ DE RANG MONDIAL (WCU) À TRAVERS L'ÉTUDE CROISÉE DES DISCOURS AU NIVEAU INTERNATIONAL, NATIONAL ET ORGANISATIONNEL 192
1. Au niveau international : les discours sur le concept de WCU autour de la montée en puissance des classements des universités 193
1.1. En marche vers l'institutionnalisation du concept WCU, première étape : passer des discours internationaux autour du concept de WCU aux actions nationales locales via des dispositifs de création de sens 194
1.2. L'encastrement des textes dans le discours autour de l'université de rang mondial au niveau global .. 196
1.3. Les effets institutionnels du discours au niveau global : la montée en puissance des acteurs en position d'autorité à l'IREG 198

1.4. Les institutions comme principes supérieurs communs au niveau international : la production scientifique comme indicateur 203

Conclusion section 1 : la dynamique d'institutionnalisation du concept WCU au niveau international 204

2. Sur le plan national : les discours sur le concept de WCU dans le cadre de la parution au Pérou de la nouvelle loi universitaire 2014-2018. 205

2.1. Les effets discursifs de l'action au niveau national 208

2.2. L'encastrement des textes dans le discours au niveau national 210

2.3. Les effets institutionnels du discours au niveau national 217

2.4. Les principes supérieurs communs comme institutions au niveau national : quantifier par des indicateurs pour encadrer l'accréditation des universités 219

Conclusion section 2 : la dynamique d'institutionnalisation du concept WCU au niveau national ... 222

3. Sur le plan organisationnel : les discours sur le concept de WCU dans le cadre de la licence de l'USAT 2018-2021 223

3.1. Les effets discursifs de l'action au niveau organisationnel 225

3.2. L'encastrement des textes dans le discours au niveau organisationnel 227

3.3. Les effets institutionnels du discours au niveau organisationnel 235

3.4. Les Institutions au niveau organisationnel 236

Conclusion section 3 : la dynamique d'institutionnalisation du concept WCU au niveau organisationnel 239

RÉSULTAT 1 : QUE RETENIR ? L'INSTITUTIONNALISATION DU CONCEPT UNIVERSITÉ DE RANG MONDIAL (WCU) À TRAVERS L'ÉTUDE CROISÉE DES DISCOURS AU NIVEAU INTERNATIONAL, NATIONAL ET ORGANISATIONNEL 241

SECTION 2 : LE CONCEPT DE WCU INSTITUTIONALISÉ DANS LE DISCOURS EN PRATIQUE : LA QUALITÉ, LA LANGUE ET LES RESSOURCES ÉCONOMIQUES COMME LEVIERS DU PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DU CONCEPT D'UNIVERSITÉ DE RANG MONDIAL 243

1. La Qualité comme levier d'institutionnalisation du concept WCU 245

2. La Langue comme levier d'institutionnalisation du concept WCU à travers l'internationalisation. 252

3. Les Ressources Économiques comme levier d'institutionnalisation du concept WCU 256

RÉSULTAT 2 : QUE RETENIR ? QUALITÉ, LANGUE ET RESSOURCES ÉCONOMIQUES COMME LEVIERS EN INTERACTION DANS L'INSTITUTIONNALISATION DU CONCEPT WCU AU NIVEAU INTERNATIONAL, NATIONAL ET ORGANISATIONNEL 260

CONCLUSION DU CHAPITRE 5 262

CHAPITRE 6 : DISCUSSION, CONTRIBUTIONS THÉORIQUES MÉTHODOLOGIQUES ET MANAGÉRIALES DE LA RECHERCHE 264

SECTION 1 : LE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DU CONCEPT WCU DANS LES DISCOURS INTERNATIONAUX ET NATIONAUX 265

SECTION 2 : RESSOURCES ÉCONOMIQUES, QUALITÉ ET LANGUE, LEVIERS DE L'INSTITUTIONNLISATION DU CONCEPT WCU EN PRATIQUE AU NIVEAU ORGANISATIONNEL 269

SECTION 3 : CONTRIBUTIONS THÉORIQUES, MÉTHODOLOGIQUES ET MANAGÉRIALES 272

1. Contribution théorique 272

2. Contribution Méthodologique 273

3. Contributions Managériales *274*
CHAPITRE 7 : CONCLUSION GÉNÉRALE, LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE. 276
BIBLIOGRAPHIE 291
ANNEXES 311
ANNEXE 1 - ATTESTATION D'ASSISTANCE À L'IREG FORUM 2015 À LA VILLE D'AALBORG AU DANEMARK 311
ANNEXE 2 - ATTESTATION D'ASSISTANCE À L'IREG FORUM 2016 À LISBOA AU PORTUGAL. 312
ANNEXE 3 - FICHE D'OBSERVATION DIRECTE 1 313
ANNEXE 4 - GUIDE DES ENTRETIENS POUR LES DIRIGEANTS QUE CONSTITUE LE SYSTÈME D'ENSEIGNEMENT PÉRUVIENNE 323
ANNEXE 5 - VALIDATION DE QUESTIONNAIRE PAR DES EXPERTS 325
ANNEXE 6 - DOCUMENT DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ QUI A ÉTÉ FAIT SIGNER PARA CHACUNE DES INTERVIEWÉES 328
ANNEXE 7 - COMPTE-RENDU DE L'ASSAMBLE GÉNÉRAL ORDINAIRE IREG ANNÉE 2015 329
ANNEXE 8 - LISTE DES DOCUMENTS RECUEILLIES AU NIVEAU ORGANISATIONNEL NATIONAL ET INTERNATIONAL 343
ANNEXE 9 - ENQUÊTE APPLIQUE AUX FORUMS IREG-7 (DANEMARK) ET IREG-8 (PORTUGAL) 346
ANNEXE 10- CONTRAT DES SERVICES QS STARS POUR L'USAT PAR 41,300 DOLLARS 355
ANNEXE 11 - LISTE DES ACTEURS QUI ONT PARTICIPÉ AU DÉBAT AU NIVEAU INTERNATIONAL IREG FORUM AALBORG - DK 2015 369
ANNEXE 12 - MANUEL D'AUDIT DE CLASSEMENTS IREG 385
ANNEXE 13 - CRITÈRES D'INCLUSION POUR PARTICIPER AU CLASSEMENT QS 405
ANNEXE 14 - TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES CLASSEMENTS 408
ANNEXE 15 - DICTAMEN DU GENERAL DANIEL MORA ZEVALLOS POUR LA CRÉATION DE LA NOUVELLE LOI UNIVERSITAIRE 30220 413
ANNEXE 16 - FORMAT Nº 001-2015-USAT-RIN POUR OBTENIR LA FUTURE LICENCE USAT AVEC L'INCORPORATION DE LA CONDITION QS RANKING 419
ANNEXE 17 - FORMAT Nº 002-2015-USAT-RIN POUR OBTENIR LA FUTURE LICENCE USAT (EN CE QUI CONCERNE LA MOBILITÉ DES ÉTUDIANTS VERS LES UNIVERSITÉS QUE SONT CLASSÉS DANS LE CLASSEMENT QS). 420
ANNEXE 18 - INCITATIONS ÉCONOMIQUES POUR DES PROFESSEURS DE L'USAT POUR PROMOUVOIR LA RECHERCHE ET POUVOIR ACCOMPLIR LES EXIGENCES DE LA SUNEDU POUR LA RÉNOVATION DE LICENCE. .421

Liste des tableaux

Tableau 1 - Indicateurs et poids du classement Shanghai 35
Tableau 2 - Les critères du classement QS 38
Tableau 3 - Les modifications dans les critères du classement QS à partir de 2024 40
Tableau 4 - Constitution du Classement Webmetrics 48
Tableau 5 - Constitution du classement Leiden 50
Tableau 6 - Constitution du Classement National du Taiwan (NTU) 51
Tableau 7 - Constitution du Classement University Ranking by Academic Performance (URAP) 52
Tableau 8 - Constitution du Classement SCImago Journal 52
Tableau 9 - Constitution du Classement U-Multirank 54
Tableau 10 - Constitution du Classement US News & World Report 55
Tableau 11 - Indicateurs pour de qualité pour le renouvellement de licences institutionnelles 72
Tableau 12 : Principales caractéristiques de la distribution des indicateurs du classement SUNEDU 82
Tableau 13.- Les acteurs rôle dans la déclinaison du discours sur le concept de WCU. 89
Tableau 14 – Récapitulatif des travaux sur la définition du concept de WCU 101
Tableau 15 – Récapitulatif des travaux sur l'analyse des discours sur le concept de World Class University 107
Tableau 16 - Différences entre l'ancien Institutionnalisme et le Néo-Institutionnalisme 115
Tableau 17 - Matrice de Consistence 136
Tableau 18 - Les grands types de designs d'études de cas 150
Tableau 19 - Matériel empirique constitué pour l'analyse au niveau international, national, et organisationnel. 159
Tableau 20 - Période temporelle couverte durant laquelle nous avons collecté les données selon le niveau. 160
Tableau 21.- Profil des personnes interrogées selon les niveaux 165
Tableau 22 - Profil des personnes interrogées dans les différents niveaux : international, national et organisationnel. 166
Tableau 23 : données secondaires collectées au niveau international et national 168

Tableau 24 - Documents et éléments collectés hors du guide d'entretien, au niveau macrosocial et organisationnel. 171
Tableau 25 - Entretiens avec des experts de secteur d'enseignement supérieur. 178
Tableau 26 - Documents et éléments collectés hors du guide d'entretien, au niveau macrosocial et organisationnel. 181
Tableau 27 – Exemples de catégories émergentes, ou Nœuds Nvivo 183
Tableau 28 - Codification Axiale et structure catégorielle 185
Tableau 29 : Textes de loi, règlements, plans annuels et des résolutions recenses. 210
Tableau 30 - Indicateurs que les universités péruviennes doivent respecter pour pouvoir renouveler la licence 220

Liste des figures

Figure 1 - L'architecture de la thèse 28
Figure 2 - Sunburst du Classement Shanghai 36
Figure 3 – Composition du classement du Time Higher Education 43
Figure 4 - Pourcentage des indicateurs du classement Webmetrics 48
Figure 5 - Sunburst du Classement U-Multirank 53
Figure 6 - Piliers du Système d'Assurance de la Qualité SUNEDU 70
Figure 7 – Les universités péruviennes encastrées dans un système global de classement des universités 91
Figure 8 - Composantes du processus d'institutionnalisation 117
Figure 9 - Démarche Historique de la théorie néo – institutionnelle 120
Figure 10 – Les différentes directions prises par la theorie Néo Institutionelle, fruits de sont developement a partir de l'année 2000. 120
Figure 11 - Démarche Historique de l'analyse de discours lié à la Theorie Néo Institutionelle 125
Figure 12 - Relation entre l'Action et le Discours 126
Figure 13 - Modèle Discursif d'Institutionnalisation 129
Figure 14 - Quantité des étudiants et pourcentage selon catégorie 155
Figure 15 - Schématisation du processus de traitement et d'analyse des données 173
Figure 16 - Patron d'analyses trouvés dans le logiciel Nvivo. 184
Figure 17 - Analyse par niveau : 186
Figure 18 - Codification et la segmentation de Journaux péruviens 187
Figure 19 - Codifications des e-mails de l'USAT 188
Figure 20 - Procédure d'incorporation, segmentation et codification des vidéos dans le logiciel Nvivo. 189
Figure 21 - Design conçu pour la catégorisation provenant de la théorie 190
Figure 22 - Graphique chronologique du deuxième épisode dans le niveau national années 2014 – 2018. 207
Figure 23 - Discours adressé aux présidents des universités ou exprime l'exhortation pour ce concept. 212
Figure 24 - Comment atteindre le statut d'Universités de Rang Mondial ? Directrice du SINEACE 213

Figure 25 - Chronologique du troisième épisode dans le niveau organisationnal années 2018 – 2024. 224
Figure 26 - l'indicateur d'utilisation des accords internationaux avec des universités dans le classement QS le top 500..... 231
Figure 27 - Le Plan Stratégique Institutionnel (PEI) et le Plan Opératif Annuelle (POA). 232
Figure 28 – Mise en évidence des categories emergentes communes dans le discours WCU, au niveau international, national et organisationnel 243
Figure 29- Qualité, Ressources Economiques et Langue (anglaise) : les 3 leviers en interaction dans l'institutionnalisation du discous WCU (université de rang mondial)259

Glossaire et liste des abréviations

Artefact : l'artefact est défini comme un produit fait et réalisé par l'homme, par opposition à un objet existant dans la nature.

Champ organisationnel : « une communauté d'organisations qui partagent un système de sens et dont les participants interagissent plus fréquemment et inévitablement entre eux qu'avec des acteurs en dehors du champ » (Scott, 1995).

Changement institutionnel : création, modification ou disparition d'une institution.

CINDA : Centre de développement universitaire

CONCYTEC : Conseil national de la science, de la technologie et de l'innovation technologique.

Encastrement : mode de reproduction des normes par le biais des routines et des pratiques organisationnelles (Lawrence et al., 2009).

Institution : « les institutions sont des structures et des activités cognitives, normatives et régulatrices qui donnent une stabilité et une signification aux comportements sociaux. Les institutions sont véhiculées par différents vecteurs – culture, structures et routines – et interviennent à différents niveaux de juridiction. » (Scott, 2005, p.33.).

Institutionnalisation : processus par lequel quelque chose devient une institution, c'est-à- dire qu'elle acquiert un statut de quasi règle, de norme ou de représentation qui n'est pas remis en question.

IREG : International Ranking Expert Group

Licence Institutionnel : La licence institutionnelle est une procédure obligatoire pour toutes les universités du pays, par laquelle chaque université doit démontrer à SUNEDU qu'elle respecte les conditions de base de qualité (CBC) afin de fournir le service éducatif. La première phase de cette procédure a débuté fin 2015 et a permis une évaluation dans 92 universités privées et 49 universités publiques.

Mythe rationnel : « prescriptions rationalisées et impersonnelles qui assimilent certains objectifs sociaux à des objectifs techniques, et spécifient, en devenant des quasi-règles, les moyens appropriés de poursuivre ces buts techniques de façon rationnelle. En outre, ils sont fortement institutionnalisés et échappent ainsi, dans une certaine mesure, au pouvoir discrétionnaire des individus ou des organisations. » (Meyer, Rowan, 1977, p. 343-344).

PEF : Plan Stratégique de Faculté

PEI : Plan Stratégique Institutionnel

POA : Plan Opératif Annuelle

SINEACE : Système national d'évaluation, d'accréditation et de certification de la qualité de l'éducation

SUNEDU : Surintendance nationale de l'enseignement supérieur universitaire.

TNI: Théorie néo-institutionnelle

Travail institutionnel : ensemble d'activités visant à créer, à maintenir ou à transformer les institutions (Lawrence, Suddaby, 2006, p. 215).

USAT: Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo

Watchdog : Terme anglo-saxon utilisé pour désigner un établissement agissant comme organisme de surveillance

WCU: World-class University

Publications:

PAOLILLO Tapia, J. (2020) “Institucionalización del concepto World-Class University, y Gobernanza Universitaria en el Perú, una contribución a la teoría Neo-Institucional Sociológica”: Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación CRAI Universidad Santo Tomás – Colombia. https://doi.org/10.15332/dt.inv.2020.01578

PAOLILLO Tapia, J. (2019). Imagining the University by Ronald Barnett. EDUCARE ET COMUNICARE: Revista de Investigación de La Facultad De Humanidades, 7(1), 93-95. https://doi.org/https://doi.org/10.35383/educare.v7i1.233

Communications:

PAOLILLO Tapia, J. 2020 “Institutionalization of World-class University (WCU) concept in Peruvien Higher Education System, a contribution for the Sociological New Institutionalism Theory”. In III Qualitative Research and Critical Accounting - QRCA Latin American Conference. Universidad Federal de Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, Brazil. https://www.even3.com.br/qrca2020/

PAOLILLO, José, 2019. “Institutionalization of World-class University (WCU) concept in Peruvian Higher Education Space, a contribution for the Sociological New Institutionalism Theory. In: 4th Edition Building Universities Reputation (BUR) International Conference: Bigger Impact, Better Reputation? The Contribution of the University in Society. Universidad de Piura and Universidad de Navarra. Piura, 3-5 October 2019. http://udep.edu.pe/institucional/bur19-en/

PAOLILLO, José, L’Institutionnalisation de Classements Internationaux des Universités dans les établissements d’enseignement supérieur et de recherche (EESR), une contribution à la théorie néo – institutionnelle (TNI). « Cas de l’Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo au Chiclayo – Pérou ». In: 24ème Tutorat Doctoral Grand Sud Montpellier, lundi 10 et mardi 11 juillet 2017. https://www.montpellier-management.fr/liste-des-evenements/24eme-tutorat-doctoral-grand-sud/

PAOLILLO, José, Les paradigmes épistémologiques en Sciences de Gestion. In: IV Congreso Regional de Filosofía del Norte del Perú. La Interdisciplinariedad de la

Filosofía para el Desarrollo Integral de la Persona. Chiclayo 16-18 novembre 2016. http://www.usat.edu.pe/formacion-continua/iv-congreso-regional-de-filosofia-del-norte-del-peru/

Introduction générale:

Depuis la parution du célèbre classement international des universités Shanghai (ARWU) le monde de l'enseignement supérieur universitaire n'a plus été le même, aucune personne n'aurait pu prédire que de petites actions d'un petit groupe du laboratoire chinois de l'Université de Shanghai Jiao Tong, université jusque-là, inconnue, produisent en 2003 un classement global des universités, lequel deviendra par la suite, Une référence mondiale pour interpréter le nouvel ordre mondial des institutions d'enseignement supérieur.

Les classements globaux des universités attirent l'attention des législateurs, des chercheurs, des médias de masse, des étudiants et de leurs parents, des institutions de l'enseignement supérieur, des agences de fonds, des gouvernements, des employeurs, des agences d'assurance de la qualité, des organismes d'accréditation, et de bien d'autres.

Les classements sont ainsi devenus des dispositifs de référence pour mesurer la compétitivité globale, la redistribution de l'économie et les relations de pouvoir (Montes & Popov, 2011). Malgré les critiques des chercheurs de la communauté internationale, les classements restent comme une référence avec beaucoup de pouvoir et d'influence.

Être bien classé, signifie ; devenir une université de rang mondial. Cette notion est maintenant appliquée à toute sorte d'ambition académique (Sirat, 2013). Cependant, il y des citations qui nous renvoient aux complexités de la définition :

• « Devenir membre du groupe exclusif des universités de rang mondial n'est pas quelque chose qui se fait par auto-déclaration (Salmi, 2009) ».

• « Tout le monde veut une université de rang mondial. Aucun pays ne pense pouvoir s'en passer. Le problème, c'est que personne ne sait ce qu'est une université de rang mondial, et personne n'a trouvé comment en obtenir une. Tout le monde, cependant, se réfère à ce concept (Altbach, 2003) ».

• « La prémisse de l'accent mis par Marginson sur la recherche mondiale plutôt que sur les limites étendues du terme « université de rang mondial » dans son ensemble est fondée

sur l'idée que « s'il y a six milliards de personnes, il y a six milliards de définitions de « rang mondial » (Sharpe, 2014).

• « Qu'est-ce que cela signifie d'être une université de rang mondial ? S'agit-il simplement d'une revendication de relations publiques ou a-t-elle un fondement ? Quels sont les critères d'obtention du statut de rang mondial, et comment saurions-nous qu'une université a atteint cette hauteur ? (Levin et coll., 2006).

• « Nous sommes à l'ère du battage médiatique universitaire, avec des universités de différents types et de divers pays qui revendiquent le statut exalté de rang mondial, généralement avec peu de justification. Ceux qui cherchent à certifier le « calibre mondial » ne savent généralement pas de quoi ils parlent. (Altbach, 2003) ».

• « Le discours sur le concept de rang mondial cherche à signaler la valeur des établissements d'enseignement dans le réseau mondial de l'enseignement supérieur, en suggérant que l'établissement ferait alors partie d'un groupe d'élite éducative (Salmi, 2009) ».

• « Nous abordons le discours de rang mondial comme une idéologie et un fantasme qui non seulement nous construit en tant que sujets, mais qui est parallèle à la façon dont les idéologies nous interpolent et structurent les relations néocoloniales » (Žižek, 2019).

De cette manière, le concept semble être une construction arbitraire, un sujet à différents types d'interprétations ayant des répercutions de taille. Malgré cette situation, le concept reste accepté et pris pour acquis (Meyer et al., 1994).

De ces réflexions, on peut déduire qu'il existe une consubstantialité entre les classements internationaux des universités et le concept d'« université de rang mondial ».

De plus, le thème des classements (« university rankings ») se trouve sur Google Scholar dans 1,820,000 références.

Il y a beaucoup d'évidences jusqu'à nos jours, sur la manière dont les classements produisent une profonde transformation dans les systèmes et dans les institutions d'enseignement supérieur.

Voici quelques remarques entendues dans ce domaine :

• Bien agir dans les classements est similaire au fait d'avoir « l'actif le plus puissant pour une nation, plus que des armes de destruction massive » (Billal, 2011).

• Comparable à « la performance d'une équipe de football dans une compétition internationale ; l'image de toute la nation est reflétée dans la perception de quelques-uns » (Chien & Chapman, 2014).

De cette manière, l'enseignement supérieur est devenu à présent la référence de la concurrence nationale et internationale. En ce sens, les classements ont pris une signification disproportionnée de nos jours. Quelques classements comme le Times Higher Education (THE) World University Rankings du 2014, indiquent que les États-Unis et l'Europe ont les meilleures universités dans le monde, parce qu'elles se trouvent dans le top stratum.

Quant à l'Amérique Latine, l'Afrique et le Moyen-Orient, ces pays ont placé quelques universités parmi le top 500, tandis que l'Afrique subsaharienne se démarque par ses universités ; cela est dû à son histoire. Par ailleurs, d'autres pays du Moyen-Orient, comme Israël ont eu du succès. En fin de compte, il semble que l'obstacle majeur continue à être la langue anglaise (Hazelkorn, 2013).

Le Pérou, pays d'Amérique latine où commence notre travail de recherche, n'a pas été épargné par cette transformation, et l'on peut voir depuis 2014, comment le système d'enseignement supérieur péruvien, ainsi que d'autres systèmes du continent latino-américain, ont été influencés par ces artefacts, ce qui a entraîné la création de lois et d'autres dispositifs de réglementation basés sur les classements et la notion de WCU. Dans le cas du Pérou, la création de la nouvelle loi universitaire 30220 pose le contexte, créant un environnement qui conditionne toutes les universités péruviennes. De cette façon, et à travers les discours des autorités et des autres acteurs qui composent le système, on peut apprécier tout un processus de transformation qui doit être étudié en profondeur afin de mieux comprendre l'influence des classements et donc leurs implications dans le contexte péruvien.

C’est donc à la suite de ces réflexions que nous avons décidé de mener à bien le présent travail de thèse, qui a débuté par la formulation de questions sur le sujet, telles que : Pourquoi des classements ? Que sont réellement ces artefacts ? Comment sont-ils constitués ? Pourquoi existe-t-il un intérêt si exagéré pour eux ? D’où vient le concept d'« université de rang mondial» ? Pourquoi met-on autant l’accent sur les discours des acteurs de l’enseignement supérieur ? Après une remise en question constante de ces enjeux, nous en sommes venus à dérouler notre question de recherche. Pour une telle entreprise, nous avons dû trouver un cadre théorique lié à l’exercice du pouvoir ou de l’influence, et c’est ainsi que nous en sommes venus à regarder une théorie idéale pour pouvoir interpréter cette réalité, la théorie sociologique néo-institutionnelle. Enfin, nous présenterons la trajectoire générale suivie dans nos travaux de recherche.

Nous avons pensé qu’il était opportun de diviser notre travail en deux parties, la première a été intitulée : « L’institutionnalisation du discours sur le concept d’université de rang mondial », et à la seconde partie nous avons donné comme titre : « L’institutionnalisation du discours sur l’université de rang mondial, une étude empirique au sein de l’enseignement supérieur péruvien ».

Dans le chapitre 1 : Nous expliquons la construction du concept d'« université de rang mondial » et sa relation particulière avec les classements internationaux des universités, les principaux acteurs qui composent le scénario mondial sont identifiés en décrivant chacun d’entre eux. Un accent particulier est mis sur ce que l’on appelle les « Big Three » en raison de leur importance cruciale de leur diffusion dans le processus d’institutionnalisation du concept d’Université de rang mondial ». De même, les implications du concept dans la sphère nationale (c’est-à-dire au Pérou), et plus tard dans la sphère organisationnelle (à l’Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo) sont expliquées.

Dans le chapitre 2 : Nous présentons une revue de la littérature liée au concept de WCU, en partant d’études menées au niveau mondial, puis de celles au niveau latino-américain, et on finira par celles établies au niveau national péruvien. Ensuite, nous nous concentrons sur la littérature concernant le discours, nous le présentons également sous la même dynamique, c’est-à-dire, du niveau international pour ensuite décliner au niveau national, en passant pour cela par le panorama latino-américain de la recherche.

Dans le chapitre 3 : Nous présentons le cadre conceptuel de la théorie néo-institutionnelle (TNI) qui nous aidera à clarifier l'institutionnalisation à travers la variante discursive. Nous expliquons les arguments qui nous ont conduits à nous prononcer sur cette théorie à partir des articles fondateurs et de leurs perspectives, c'est-à-dire des mythes rationalisés, de l'isomorphisme et des composantes d'institutionnalisation. Nous proposons ensuite une explication du développement de cette théorie depuis les années 2000, nous pouvons constater une progression sous des modalités hybrides centrées sur l'analyse du discours. Dans la deuxième partie du chapitre, nous présentons la variante discursive, en nous appuyant plus spécifiquement sur le modèle d'institutionnalisation discursive de Phillips et al. (2004). Nous présentons un bref aperçu de la trajectoire discursive, ainsi que l'explication du modèle à travers les relations entre les actions, les textes, le discours et les institutions. Enfin, nous présenterons le modèle plus en détail et expliquerons les conditions (propositions) qui valident le processus d'institutionnalisation par le discours. Pour clore ce dernier chapitre et par conséquent cette première partie, nous présentons nos questions de recherche, qui vont du niveau international à la portée de l'Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en passant par l'interprétation du discours au niveau national. En d'autres termes, la séquence jusqu'à ce point nous amène à poser notre question centrale de recherche.

QRC Comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours sur le concept d'Université de rang mondial (WCU) au niveau de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) ?

Afin de répondre à cette question, nous avons dû nous enquérir de l'origine et du lieu d'origine du concept d'Université de rang mondial, une fois que nous avons compris l'origine de cette notion, nous avons essayé de retracer le but ultime de son objectif, ce qui nous a amenés à poser notre première question de recherche spécifique :

QR.1 Comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours sur le concept d'Université de rang mondial (WCU) au niveau International ?

Après nous être posé cette question qui transcende la situation géographique de l'USAT, nous sommes tombés sur les agences de contrôle de l'État péruvien, qui ont pour mission de superviser les universités péruviennes et qui indiquent le chemin qu'elles doivent

suivre si elles veulent opérer légalement dans le pays. C'est ainsi que nous avons formulé notre deuxième question de recherche spécifique.

QR.2 Comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours sur le concept d'Université de rang mondial (WCU) au niveau National ?

Quant à la deuxième partie, nous l'avons organisée en quatre chapitres, qui ont pour objectif de clôturer l'ensemble des travaux de recherche déployés.

Dans le chapitre 4, nous basons notre décision de sélection sur une recherche qualitative, puis nous avons penché pour un modèle à cas unique. Nous partons de notre positionnement épistémologique, inscrivant ainsi nos recherches dans le paradigme épistémologique interprétativiste. Dans la deuxième partie du chapitre, nous expliquons la raison du choix de la méthodologie qualitative et de l'étude de cas unique en suivant les lignes directrices de Yin (2009). De même, à la suite de ses recommandations, nous avons intégré dans nos travaux la perspective longitudinale processuelle de Langley (1999). Dans la troisième partie du chapitre, nous montrons en détail la collecte des données, ainsi que les considérations d'interprétation et d'analyse : l'immersion, les entretiens, la conduite des entretiens, la sélection des acteurs interrogés et la collecte des données (primaires et secondaires). Ensuite, nous avons considéré le rôle joué par la collecte de données dans le travail d'interprétation selon les niveaux considérés (international, national et organisationnel), ainsi que le rôle des échanges avec les professionnels pour l'identification des structures et des pratiques de gestion organisationnelle dans le contexte de l'enseignement supérieur au Pérou. Enfin, nous clôturons le chapitre avec une explication de l'utilisation d'un logiciel en direct, qui nous a permis de centraliser les données, en ayant comme arguments, un gain de temps, une rapidité dans la gestion de l'information, un traitement de grandes quantités de données et une amélioration de la qualité.

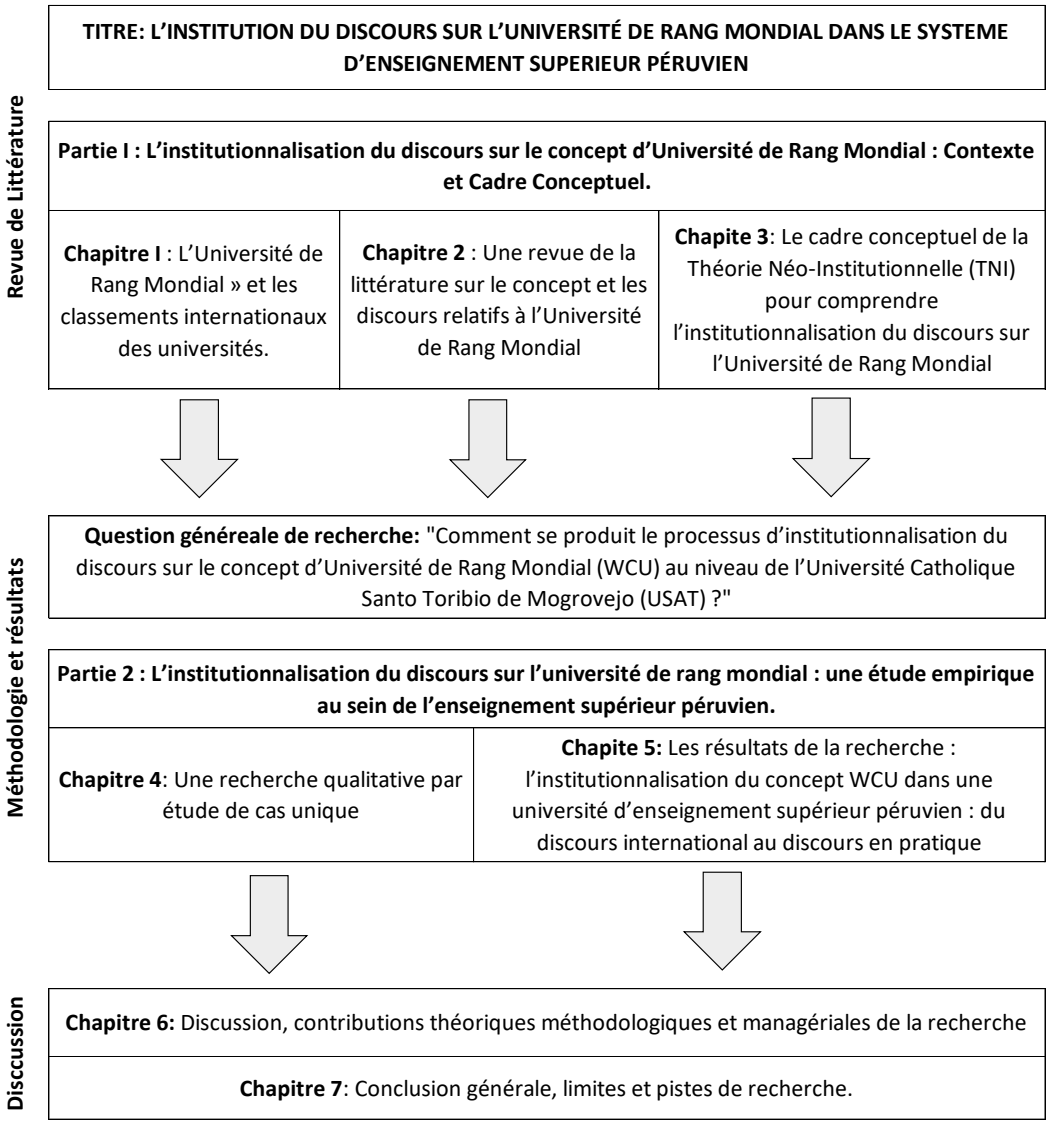
Dans le chapitre 5, dans la première partie, nous présentons nos résultats à travers l'analyse des discours, en particulier les discours qui se concentrent sur la notion d'université de classe mondiale à chaque niveau d'analyse : international, national et organisationnel, en ce sens, nous considérons un répertoire de discours récurrents qui émergent de l'analyse des données sur le terrain. on peut y corroborer l'identification de

certains acteurs par niveau et qui ont le pouvoir de « right to speak or warrant voices » (Phillips et al., 2004). Ceux-ci contribuent de manière significative à l'institutionnalisation du concept. Chaque discours selon le niveau est analysé du point de vue de Langley (1999) qui permet d'apprécier la trajectoire du processus d'institutionnalisation discursive dans le temps, depuis 2003 avec l'apparition du classement de Shanghai jusqu'à l'institutionnalisation effective de la notion dans l'USAT, matérialisée par l'octroi de la licence institutionnelle en 2018. De plus, la trajectoire nous permet d'entrevoir à l'avenir le renouvellement de la licence avec les mêmes caractéristiques institutionnelles mais améliorées pour atteindre cet objectif. Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous présentons les résultats qui sont en dehors de la grille d'analyse de Phillips et qui viennent enrichir le processus d'institutionnalisation discursive, nous nous référons à des thèmes qui émergent dans le domaine et qui sont communs à tous les niveaux d'analyse, nous nous référons à la qualité, à la langue et aux ressources économiques. Ces trois aspects interagissent de manière coordonnée afin de contribuer à l'institutionnalisation du concept d'Université de rang mondial.

Dans le chapitre 6, nous laissons place à la discussion en confrontant nos résultats à ceux des auteurs savants sur le sujet, nous discutons de la proximité ou de l'éloignement de leurs résultats en tenant compte des similitudes ainsi que des différences. Par la suite, nous présentons nos contributions aux niveaux théorique, méthodologique et administratif.

Enfin, **dans le chapitre 7**, nous présentons la conclusion générale, ainsi que les limites et les indices de notre recherche. La figure 1 illustre notre architecture de recherche.

Figure 1 - L'architecture de la thèse



Première Partie: L'institutionnalisation du discours sur le concept d'Université de Rang Mondial : Contexte et Cadre Conceptuel.

Dans cette première partie il s'agit tout d'abord de présenter le contexte dans lequel a émergé depuis plus d'une vingtaine d'années l'idée d'un modèle idéal d'université : l'Université de Rang Mondial ; une World-Class University (WCU) ou Université de Classe Mondiale[1]. Ce concept est apparu sur la scène internationale dans le champ de l'enseignement supérieur et s'est étendu à un ensemble très vaste de pays, dont les pays d'Amérique Latine et le Pérou, tout particulièrement. Sa construction apparaît comme consubstantielle au développemnent des classements internationaux des universités, qui à travers leurs principes, leurs critères et leur métrologie, portent et contribuent à diffuser, plus ou moins explicitement, ce modèle idéalisé d'université de classe mondiale. Il s'agit dès lors de se doter de dispositifs permettant d'évaluer et de classer les universités, promouvant ainsi un modèle de qualité et d'excellence. Autour de ces classements se constitue un réseau d'acteurs, d'institutions et de dispositifs, à l'échelon international, comme à l'échelon national et au niveau micro-organisationnel des universités. C'est ce contexte que nous allons nous employer à décrire dans **un premier chapitre** afin de bien comprendre quels sont les acteurs et les dispositifs qui concourrent à l'institutionnalisation d'un discours sur l'Université de Rang Mondial. Il s'agit d'une approche purement descriptive qui nous permettra de dresser le décor à un triple niveau mondial, national et micro-organisation, de ce qui fonde aujourd'hui l'institutionnalisation d'un discours qui a eu tendance à s'ancrer comme une évidence — *taken for granted* — dans les représentations et les pratiques du monde universitaire mondial.

[1] Nous emploierons ces trois termes indistinctement tout au long de la thèse.

Dans **un second chapitre**, nous réalisons une revue de la littérature et des travaux existants sur le concept de WCU et sur les classements en examinant plus particulièrement les travaux qui relèvent d'analyses de discours.

Les auteurs étudiés suggèrent que le l'Université de Rang Mondial apparaît comme une notion relativement peu définie, imprécise et abstraite, mais néanmoins admise comme allant de soi. Nous sommes bien en présence d'un processus d'institutionnalisation à travers lequel, des idées s'imposent à un moment donné de la vie d'une société, comme allant de soi ou *taken for granted*.

Afin d'étudier ce processus d'institutionnalisation nous devons nous doter d'un cadre théorique nous permettant d'en comprendre les mécanismes. Dans **un troisième chapitre** nous allons donc présenter notre cadre conceptuel. Celui-ci trouve ses fondements dans la théorie Néo-Institutionnelle qui précisément se donne comme objectif d'éclairer les phénomènes d'institutionnalisation dans la société. Comme notre objet de recherche porte plus précisément sur l'institutionnalisation d'un discours — *le discours sur l'Université de Rang Mondial* — nous avons opté pour une grille d'analyse discursive des processus d'institutionnalisation : le modèle de Philips et al. (2004). Dans le chapitre 4, il s'agira donc de présenter les réflexions qui nous ont conduit à opter pour ce cadre conceptuel.

Chapitre I : « L'Université de Rang Mondial » et les classements internationaux des universités.

Le concept « Université de Rang Mondial » ou « World Class University » est largement utilisé dans les discours produits par les institutions, les universités et par de nombreux acteurs du monde universitaire.

Dans le cadre de notre travail, nous nous intéresserons aux discours émis au sein des institutions éducatives autour de l'Université de Rang Mondial et des classements internationaux des universités, dans le but d'en élucider les messages transmis et de parvenir à en délimiter les contours conceptuels.

Nous allons ainsi présenter la diffusion du concept de WCU à l'échelon mondial à travers le jeu développements des classements d'université (section 1), puis nous nous attacherons à expliciter le rôle des instances et dispositifs nationaux qui reprennent à leur compte ce discours, pour gouverner le système d'enseignement supérieur péruvien (section 2). Enfin, nous présenterons les différents acteurs qui, au cœur même des universités, sont chargés de la mise en œuvre des principes et politiques universitaires nationaux définis à l'échelon organisationnel (section 3).

Section 1 : La diffusion du concept de WCU à l'échelon mondial à travers le développement de classements internationaux

Avant de développer l'aspect de l'institutionnalisation des classements, nous partons de la prémisse que le classement est une institution comme le décrivent différents chercheurs : « *Du point de vue des sciences sociales inspirées notamment de la sociologie des sciences et des techniques et de la quantification, le classement est assimilé à un « instrument » considéré comme une « institution sociale » qui comporte à la fois une dimension technique et une dimension sociale depuis sa construction jusqu'à son instrumentation (Desrosières, 2008 ; Bruno, 2008 ; Lascoumes et Le Galès, 2005) »* (Bouchard, 2013, p. 4).

Le développement des classements internationaux des universités est consubstantiel au concept de WCU parce que tous les classements s'y réfèrent dès lors qu'il s'agit d'attribuer ce statut à une université. L'exemple de l'Université Shanghai Jiao Tong à l'origine du Classement de Shanghai, en est le cas le plus emblématique, en effet, elle organise des évènements annuels avec la finalité de décrire l'Université de Rang Mondial, selon les critères de son Centre pour les Universités de Rang Mondial (CWCU)[2].

Une liste presque complète de tous les classements internationaux et nationaux des universités au niveau mondial est émise par l'Observatoire IREG (International Ranking Expert Group)[3]. Parmi les classements internationaux des universités, trois apparaissent comme les plus importants selon l'Observatoire IREG[4] au point qu'il sont souvent reconnues comme composant les « *big three* » (Hazelkorn, 2013 ; Millot,

[2] https://soe.sjtu.edu.cn/En/Content/196

[3] https://ireg-observatory.org/en/about-us/

[4] https://ireg-observatory.org/en/

2015) : le Classement de Shanghai (ARWU)[5], le Times Higher Education (THE)[6] et le Quacquarelli Symonds (QS)[7].

En raison de l'importance que ces trois classements ont pris dans l'enseignement supérieur au niveau international, nous analysons en premier lieu ces trois classements (1). Mais il convient également de considérer d'autres classements dont les critères sont tout aussi éclairants sur les logiques à l'œuvre dans l'institutionalisation du concept de WCU (2). Enfin, un panorama des classements internationaux ne serait pas complet sans une présentation d'un organisme très important qui joue un rôle d'observatoire et d'analyse des classements et édicte plusieurs principes directeurs dits « *principes de Berlin* » : l'observatoire IREG (3).

1. Les "big three": ARWU, THE et QS

1.1. Le classement Shanghai Ranking (ARWU)

D'amblée, le classement de Shanghai se réclame du concept de WCU, à travers notamment l'appellation de l'institution qui est à l'origine de sa publication en 2003 : *The Center for World-Class Universities* de l'Université Jiao Tong de Shanghai :

> « The Academic Ranking of World Universities (ARWU) was first published in June 2003 by the Center for World-Class Universities (CWCU), Graduate School of Education (formerly the Institute of Higher Education) of Shanghai Jiao Tong University, China, and updated on an annual basis. Since 2009 the Academic Ranking of World Universities (ARWU) has been published and copyrighted by ShanghaiRanking Consultancy. ShanghaiRanking Consultancy is a fully independent organization on higher education intelligence and not legally subordinated to any universities or government agencies. ARWU uses six objective indicators to rank

[5] https://www.shanghairanking.com/

[6] https://www.timeshighereducation.com/

[7] https://www.topuniversities.com/

world universities, including the number of alumni and staff winning Nobel Prizes and Fields Medals, number of highly cited researchers selected by Clarivate, number of articles published in journals of Nature and Science, number of articles indexed in Science Citation Index Expanded™ and Social Sciences Citation Index™ in the Web of Science™, and per capita performance of a university. More than 2500 universities are actually ranked by ARWU every year and the best 1000 are published. »[8]

Au début des années 2000, l'Université Jiao-tong de Shanghai cherche à élaborer un plan stratégique afin de justifier les fonds publics versés par les autorités chinoises pour qu'elle se hisse au niveau des meilleures universités internationales. Le professeur Nian Cai Liu, un chimiste travaillant pour cette université, établit un premier classement des universités en 2003, pour évaluer l'écart qui existait entre les universités chinoises et celles qui devaient servir de modèle. Ne disposant que de deux collaborateurs, il procèdera par une prise en compte des données accessibles sur Internet et jugées comme étant objectives. Figurent parmi elles : les lauréats du prix Nobel, les médaillés Fields, les chercheurs hautement cités ou les articles publiés dans *Nature et Science*. En outre, les universités pouvant se prévaloir d'une quantité importante d'articles indexés par *Science Citation Index-Expanded* (SCIE) et *Social Science Citation Index* (SSCI) sont également incluses. Aujourd'hui un total de 2000 universités sont effectivement classées et les 1000 meilleures sont publiées.

Les universités sont classées en fonction de plusieurs indicateurs de performance académique ou de recherche, des professeurs retraités, du personnel lauréat de prix Nobel et des médailles Fields, des chercheurs les plus cités, des articles publiés dans *Nature et Science*, des articles indexés dans les principaux indices de citation et les performances académiques par membre d'une institution. Pour chaque indicateur, l'institution la mieux notée se voit attribuer une note de 100, et les autres institutions sont calculées en pourcentage de la meilleure note. La distribution des données pour chaque indicateur est examinée pour tout effet de distorsion significative ; des techniques statistiques standard sont utilisées pour ajuster l'indicateur si nécessaire. Les notes pour chaque indicateur sont pondérées pour arriver à une note globale finale pour un établissement. L'institution la

[8] Site web du classement ARWU : https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2023

mieux notée se voit attribuer une note de 100, et les autres institutions sont calculées en pourcentage de la meilleure note. Le rang d'un établissement reflète le nombre d'établissements qui lui sont supérieurs. Les indicateurs qui déterminent la « Qualité » sont les suivants : qualité de l'Éducation, qualité de la Faculté, production scientifique, et performance *Per Capita*. Le tableau 1 présente plus en détail les indicateurs de ce que doit être l'Université de Rang Mondial pour le classement Shanghai.

Tableau 1 - Indicateurs et poids du classement Shanghai[9]

3. Indicators and Weights for ARWU

Criteria	Indicator	Code	Weight
Quality of Education	Alumni of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Alumni	10%
Quality of Faculty	Staff of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Award	20%
Quality of Faculty	Highly Cited Researchers	HiCi	20%
Research Output	Papers published in Nature and Science*	N&S	20%
Research Output	Papers indexed in Science Citation Index-Expanded and Social Science Citation Index	PUB	20%
Per Capita Performance	Per capita academic performance of an institution	PCP	10%
Total			100%

* For institutions specialized in humanities and social sciences such as London School of Economics, N&S is not considered, and the weight of N&S is relocated to other indicators.

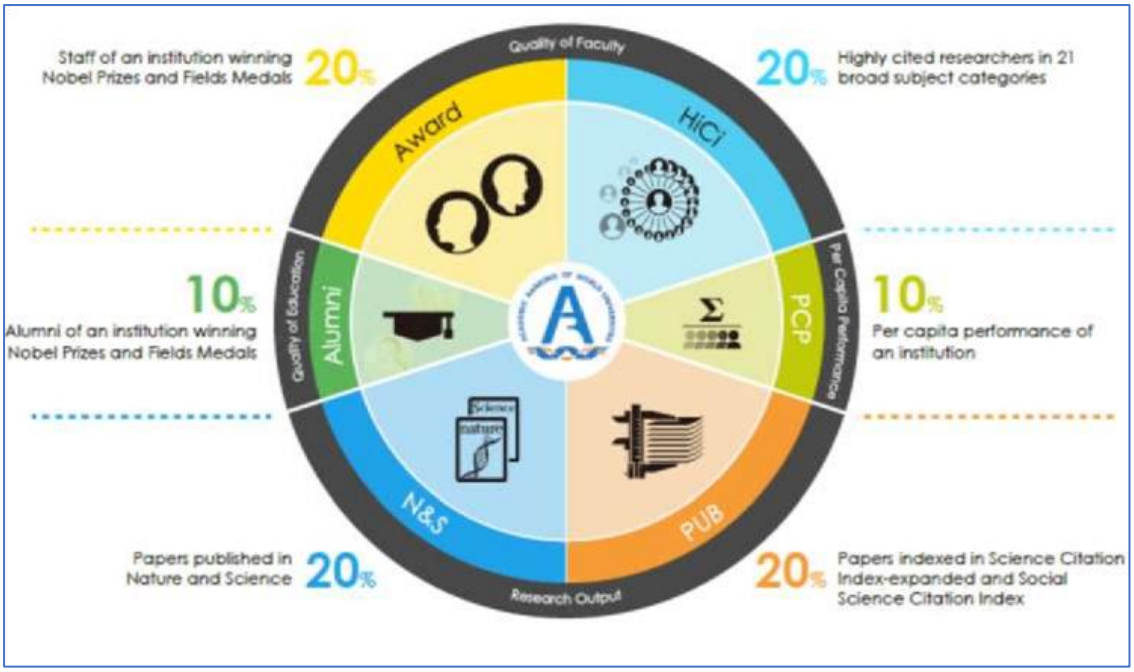
[9] Les indicateurs de qualité conçus pour l'Université de Shanghai ont pour source les liens suivants :Nobel Prize : http://www.nobelprize.org/ ; Fields Medals : http://www.mathunion.org/ ; HiCi : https://clarivate.com/hcr/ ; N&S : http://www.webofscience.com/ ; PUB : http://www.webofscience.com/ ; D'autres données sur le personnel académique ont été obtenues auprès d'agences nationales telles que le Ministère National de l'Éducation, le Bureau national des statistiques, L'Association nationale des universités et Collèges, et la Conférence nationale des recteurs.

Indicator	Definition
Alumni	The total number of the alumni of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals. Alumni are defined as those who obtain bachelor's, master's or doctoral degrees from the institution. Different weights are set according to the periods of obtaining degrees. The weight is 100% for alumni obtaining degrees after 2011, 90% for alumni obtaining degrees in 2001-2010, 80% for alumni obtaining degrees in 1991-2000, and so on, and finally 10% for alumni obtaining degrees in 1921-1930. If a person obtains more than one degrees from an institution, the institution is considered once only.
Award	The total number of the staff of an institution winning Nobel Prizes in Physics, Chemistry, Medicine and Economics and Fields Medal in Mathematics. Staff is defined as those who work at an institution at the time of winning the prize. Different weights are set according to the periods of winning the prizes. The weight is 100% for winners after 2011, 90% for winners in 2001-2010, 80% for winners in 1991-2000, 70% for winners in 1981-1990, and so on, and finally 10% for winners in 1921-1930. If a winner is affiliated with more than one institution, each institution is assigned the reciprocal of the number of institutions. For Nobel prizes, if a prize is shared by more than one person, weights are set for winners according to their proportion of the prize.
HiCi	The number of Highly Cited Researchers selected by Clarivate Analytics. The Highly Cited Researchers list issued in December 2019 was used for the calculation of HiCi indicator in ARWU 2020. Only the primary affiliations of Highly Cited Researchers are considered.
N&S	The number of papers published in Nature and Science between 2015 and 2019. To distinguish the order of author affiliation, a weight of 100% is assigned for corresponding author affiliation, 50% for first author affiliation (second author affiliation if the first author affiliation is the same as corresponding author affiliation), 25% for the next author affiliation, and 10% for other author affiliations. When there are more than one corresponding author addresses, we consider the first corresponding author address as the corresponding author address and consider other corresponding author addresses as first author address, second author address etc. following the order of the author addresses. Only publications of 'Article' type is considered.
PUB	Total number of papers indexed in Science Citation Index-Expanded and Social Science Citation Index in 2019. Only publications of 'Article' type is considered. When calculating the total number of papers of an institution, a special weight of two was introduced for papers indexed in Social Science Citation Index.
PCP	The weighted scores of the above five indicators divided by the number of full-time equivalent academic staff. If the number of academic staff for institutions of a country cannot be obtained, the weighted scores of the above five indicators is used. For ARWU 2020, the numbers of full-time equivalent academic staff are obtained for institutions in USA, UK, France, Canada, Japan, Italy, Australia, Netherlands, Sweden, Switzerland, Belgium, South Korea, Czech, Slovenia, New Zealand etc.

Source : Classement Shanghai

La figure 2 à la manière de « *Sunburst* » montre la distribution et le poids des indicateurs de Qualité considérés par le Classement Shanghai.

Figure 2 - Sunburst du Classement Shanghai



Source : Classement Shanghai

En résumé on peut dire que le Classement de Shanghai prend comme domaine d'évaluation : la formation ou l'enseignement, la recherche et la réputation. Cependant, il ne prend pas en compte des aspects comme l'orientation internationale et l'insertion professionnelle. Il s'agit d'un classement très influent au niveau international comme cela a été démontré dans les actions prises par des gouvernements pour donner des financements pour la recherche (Shin & Kehm, 2013), pour la sélection des professeurs (Hazelkorn, 2015), pour des restructurations des politiques de recherche (Harfi & Mathieu, 2006). Dans le cas péruvien on observe son importance si l'on se réfère aux arguments fondateurs de la nouvelle loi universitaire, loi 30220[10], dans les modèles et normes de la SUNEDU[11] parmi d'autres réglementations des universités péruviennes.

1.2. Le Classement Quacquarelli Symonds (QS)[12]

Tel que le relate l'ouvrage de Ben Wildavsky, *The Great Brain Race : How Global Universities are Shaping the World* (Wildavsky, 2012), en décembre 2003, l'étude de Richard Lambert sur la collaboration Université-Industrie en Grande-Bretagne pour le ministère des Finances du Royaume-Uni[13] soulignait la nécessité pour les universités britanniques de disposer d'un classement international. Parmi ses recommandations, figuraient les classements mondiaux des universités, qui, selon Lambert, aideraient le Royaume-Uni à évaluer la position mondiale de ses universités.

Entre 2004 et 2009, QS a réalisé les classements en partenariat avec le classement Times Higher Education (THE). En 2009, ce dernier a annoncé qu'il produirait son propre

[10] https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0021/ley-universitaria-30220.pdf

[11] Superintendance Nationale d'Enseignement Supérieur Universitaire. Cf. Section 2.

[12] https://www.topuniversities.com/university-rankings

[13] https://web.archive.org/web/20111108122818/http://www.hmtreasury.gov.uk/d/lambert_review_final_450.pdf

classement, le « *Times Higher Education World University Rankings* », en partenariat avec Thomson Reuters[14].

QS a conservé la propriété intellectuelle dans les classements précédents ainsi que la méthodologie utilisée pour les compiler, et continue de produire des classements basés sur cette méthodologie, qui sont maintenant appelés les classements mondiaux des universités QS.

Le classement QS est basé sur un cadre méthodologique qui détermine l'Université de Rang Mondial de manière différente, à l'aide de six mesures simples qui ont pour ambition de saisir efficacement les performances universitaires. Le tableau 2 en décrit la distribution ainsi que les principaux critères.

Tableau 2 - Les critères du classement QS

Indicateur	Poids	Commentaires
Réputation académique	40 %	Basé sur une enquête académique, on rassemble les opinions d'experts de plus de 130 000 personnes dans l'espace de l'enseignement supérieur concernant la qualité de l'enseignement et de la recherche dans les universités du monde. Cette enquête est devenue le plus grand sondage d'opinion universitaire au monde et, en termes de taille et de portée, c'est un moyen sans précédent pour mesurer l'avis de la communauté universitaire.
Réputation de l'employeur	10 %	Elle est basée sur plus de 75 000 réponses au sondage QS auprès des employeurs et en demandant à ces derniers d'identifier les institutions auprès desquelles ils recherchent les diplômés les plus compétents, les plus innovants et les plus efficaces. L'enquête QS Employer Survey, est selon eux la plus importante au monde en son genre.
Ratio Professeurs/Etudiants	20 %	QS détermine la mesure des ratios enseignant/élève comme la mesure de substitution la plus efficace pour la qualité de l'enseignement. Il évalue dans quelle mesure les établissements sont en mesure de fournir aux étudiants un accès significatif aux conférenciers et aux tuteurs, et reconnaît qu'un nombre élevé de membres du corps professoral par étudiant réduira la charge d'enseignement de chaque université.
Citation par faculté	20 %	Il détermine la qualité de la recherche institutionnelle à l'aide du nombre de citations par faculté. Pour la mesurer, QS divise le nombre total de citations existantes pour tous les articles produits par établissement sur une période de cinq ans, par le nombre de membres du corps professoral de cet établissement. Pour tenir compte du fait que les différents domaines ont des cultures d'édition très différentes, les articles concernant les sciences de la vie sont responsables de près de la moitié de toutes les citations de recherche à

[14] THE a cité une faiblesse affirmée dans la méthodologie des classements originaux, ainsi qu'un favoritisme perçu dans la méthodologie existante pour les sciences exactes par rapport aux sciences humaines, comme deux des principales raisons de la décision de se séparer de QS.

		partir de 2015. Cela signifie qu'une citation reçue pour un article en philosophie est mesurée différemment de celle reçue pour un article sur l'anatomie et la physiologie, pour ainsi pouvoir lui garantir le même poids dans l'évaluation de l'impact réel de la recherche d'une institution. Le classement utilise un volet de publication de cinq ans pour les articles pour chaque édition, après examen des articles publiés entre 2015 et 2019. Ensuite on examine une fenêtre de citation sur six ans ; un temps nécessaire pour que la recherche soit efficacement diffusée. Dans les éditions, QS recherche des citations de 2012 à 2020. Toutes les données sur les citations proviennent de la base de données Scopus d'Elsevier, qui détermine le plus grand référentiel au monde de données de revues universitaires. Cette année, QS a évalué 96 millions de citations sur 14,7 millions d'articles, une fois les autocitations exclues.
Ratio international du corps professoral	5%	Ces deux ratios mesurent la capacité à attirer des professeurs et des étudiants du monde entier, ce qui suggère une forte ouverture à l'international. Cela implique une vision très globale : essentiellement pour les établissements opérant dans le secteur de l'enseignement supérieur internationalisé. Cet indicateur offre également aux étudiants et au personnel un environnement multinational, facilitant l'échange de bonnes pratiques et de connaissances. Cela permet par ailleurs d'offrir aux étudiants une ouverture internationale et une conscience mondiale : des compétences de plus en plus précieuses pour les employeurs. Ces deux mesures valent 5% du total global.
Ratio d'étudiants internationaux	5%	

Source : Classement QS

Récemment, le classement QS, notamment depuis sa dernière édition, a été remanié afin de s'adapter à l'évolution des enjeux que vit le système d'enseignement supérieur à l'échelon mondial : la soutenabilité, l'employabilité et la collaboration internationale sont des critères qui ont été ainsi renforcés (cf. tableau 3)[15] :

Pour cette 20e édition, comme prévu, nous avons considérablement fait évoluer notre méthodologie. Ces changements reflètent l'évolution de l'enseignement supérieur au cours des deux dernières décennies, notamment l'importance croissante de la durabilité, de l'employabilité et des collaborations en matière de recherche. Nous avons introduit trois nouveaux indicateurs (voir tableau 3) et rééquilibré les pondérations pour d'autres indicateurs. La durabilité, l'employabilité et la collaboration internationale en matière de recherche sont les dimensions qui sont soit renforcées, soit introduites pour la première fois. Nous n'avons pas fait ces changements à la légère et pensons qu'ils reflètent l'intelligence collective du secteur et l'évolution des priorités

[15] https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/4405955370898-QS-World-University-Rankings

des étudiants. Cette évolution de nos classements aide les étudiants à identifier les établissements qui excellent dans les domaines qui leur importent.

Tableau 3 - Les modifications dans les critères du classement QS à partir de 2024

Performances Lenses	2024 Edition Weights	Change from previous editions
Academic Reputation	30%	10% deducted
Employer Reputation	15%	5% added
Faculty Student Ratio	10%	10% deducted
Citations per Faculty	20%	No change
International Faculty Ratio	5%	No change
International Student Ratio	5%	No change
International Research Network	5%	New
Employment Outcomes	5%	New

Source : Classement QS

En résumé, le classement QS, à la différence du classement de Shanghai, considère deux domaines d'évaluation en plus ; l'orientation internationale et l'insertion professionnelle. Aussi, ce classement a-t-il obtenu le sceau d'approbation de l'Observatoire IREG, lequel lui attribuerait plus d'accréditation pour exercer des évaluations aux universités au niveau mondial[16]. Dans le cas péruvien, comme nous le verrons ultérieurement, on observe concrètement son importance dans les documents officiels présentés au congrès péruvien pour la prolongation de la nouvelle loi universitaire[17], les documents de la Superintendance Nationale d'Enseignement Supérieur (SUNEDU)[18], dans les visions des universités péruviennes[19], dans les Plans Stratégiques Institutionnelles (PEI), dans les Plans Opératoires Annuels (POA), et dans d'autres dispositions et réglementations internes des universités nationales.

[16] https://www.qs.com/qs-world-university-rankings-approved-by-ireg/

[17] https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0021/ley-universitaria-30220.pdf

[18] https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1805076/Modelo.pdf

[19] https://www.usmp.edu.pe/index.php?pag=nuesuniv&sec=mision

1.3. Le Classement Times Higher Education (THE)[20]

Comme mentionné plus haut, le classement THE a été associé au classement QS. Mais après le classement 2009, Times Higher Education a pris la décision de rompre avec QS et a signé un accord avec Thomson Reuters pour fournir les données de son classement annuel mondial des universités à partir de 2010. Une nouvelle méthodologie de classement a été développée en consultation avec ses lecteurs, son comité éditorial et Thomson Reuters. Le premier classement a été publié en septembre 2010.

Le classement mondial des universités du Times Higher Education, ainsi que le classement mondial des universités QS et le classement académique des universités mondiales sont décrits comme les trois classements universitaires internationaux les plus influents (Zirulnick, 2010) . Le journal canadien *The Globe and Mail*, a décrit en 2010 le Times Higher Education World University Rankings, comme étant sans doute le plus influent. THE fournit selon le journal des données fiables sur les performances des universités aux étudiants et à leurs familles, aux universitaires, aux dirigeants universitaires, aux gouvernements et à l'industrie, depuis 2004.

Le classement mondial des universités Times Higher Education (THE), est une liste des meilleures universités du monde, comprenant plus de 1250 établissements dans 86 pays en 2019. C'est le seul classement universitaire mondial à évaluer les universités à forte intensité de recherche dans chacune de leurs missions principales : l'enseignement ; l'environnement d'apprentissage, la recherche ; le volume, les revenus et la réputation, les perspectives internationales ; le personnel, les étudiants et la recherche, les citations, l'influence de la recherche, la contribution économique de l'industrie et le transfert de connaissances universitaires. Il utilise treize indicateurs de performance soigneusement calibrés pour fournir les comparaisons les plus complètes et les plus équilibrées, et toutes

[20] https://www.timeshighereducation.com/content/world-university-rankings

les données sont auditées de manière indépendante par la société *PricewaterhouseCoopers* (PwC)[21].

Sous le parapluie de *THE World University Rankings*, et utilisant la même gamme de mesures de performance, THE, publie également une série de classements régionaux et thématiques très appréciés, notamment le *THE Asia University Rankings*, le *THE Latin America University Rankings* et le *THE Young University Rankings*. Il utilise également ces données, combinées à une enquête annuelle sur la réputation académique menée auprès de 10 000 universitaires du monde entier, pour produire le classement *THE World Reputation Rankings*, qui examine les meilleures universités du monde en fonction de leur prestige académique.

Le portfolio *THE World University Rankings* est complété par une suite de onze classements distincts et détaillés. Le classement mondial des universités par sujet comprend onze domaines : l'ingénierie, l'informatique, les affaires et l'économie, les sciences de la vie et de la terre, la clinique et la santé, la psychologie, le droit, l'éducation, la physique, les sciences sociales, les arts et les sciences humaines.

En plus du classement mondial des universités, THE a également développé des classements universitaires internationaux basés uniquement sur l'enseignement et l'apprentissage, qui placent l'engagement et la réussite des étudiants au cœur de leurs préoccupations. Cela comprend le classement *WSJ/THE College*, axé sur les universités et collèges américains, et le classement *THE Japan University*. Les deux classements reposent sur une enquête majeure sur l'engagement des étudiants, plaçant les voix des étudiants au premier plan du classement et cherchent à répondre aux questions qui les préoccupent le plus ainsi que leurs familles : celle de la probabilité d'obtention du diplôme, de rembourser les prêts et d'avoir un « bon travail ». Viennent ensuite les interrogations sur la qualité de l'enseignement, la possibilité de pouvoir s'inscrire et de bénéficier d'une bonne communication avec les enseignants et enfin sur la nature de la communauté de campus.

---

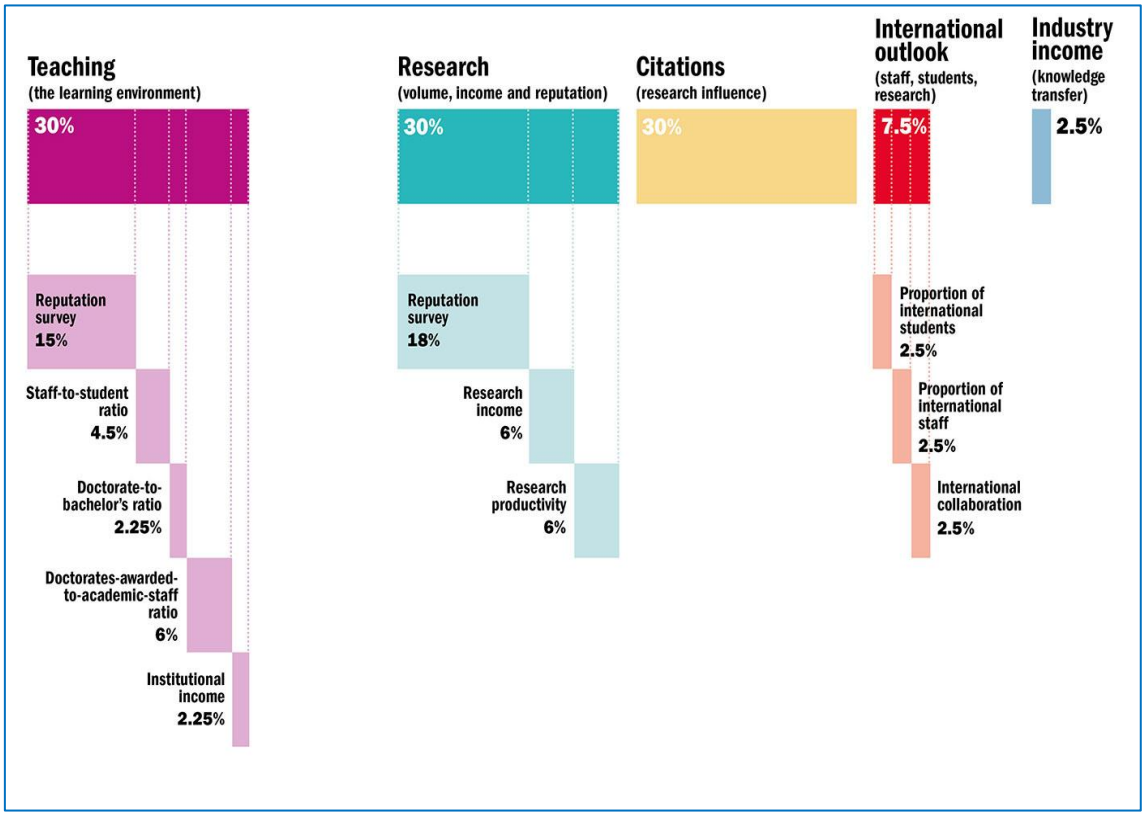
[21] https://www.timeshighereducation.com/news/world-university-rankings-2016-2017-passes-independent-audit

Pour sa méthodologie, des institutions du monde entier ont fourni des informations qui sont examinées rigoureusement pour établir le classement mondial des universités. Plus de 1 500 institutions d'enseignement supérieur ont ainsi été évaluées de par le monde

Les classements mondiaux des universités du Times Higher Education sont les seuls tableaux de performances mondiaux qui jugent les universités à forte intensité de recherche dans toutes leurs missions principales : enseignement, recherche, transfert de connaissances et perspectives internationales.

Comme l'indique la figure 3, les indicateurs de performance sont regroupés en cinq domaines : l'enseignement dans l'aspect « environnement d'apprentissage », La recherche concernant le volume, les revenus et la réputation, le volume de citations et le rayonnement de la recherche, l'ouverture à l'international du personnel, des étudiants et de la recherche, et enfin la contribution économique de l'industrie pour un transfert de connaissances.

Figure 3 – Composition du classement du Time Higher Education



Source : Classement THE

L’encadré 1 ci-après, développe de manière plus détaillée chacun des critères du classement THE.

Encadré 1 - Les critères de classement du Times Higher Education

L’enseignement et l'environnement d'apprentissage

Il représente 30% dont l’enquête de réputation représente 15 %, le ratio enseignant par étudiants est de 4,5 %, le ratio doctorat-licence, de 2,25 %, le ratio doctorats décernés/personnel académique constitue 6 %, et enfin le revenu institutionnel est quant à lui de 2,25 %.

En plus de donner une idée de l'engagement d'une institution à nourrir la prochaine génération d'universitaires, une forte proportion d'étudiants en recherche de troisième cycle suggère de prodiguer un enseignement au plus haut niveau, à la fois attrayant pour les diplômés et prometteur pour leurs ambitions professionnelles. Cet indicateur est standardisé pour tenir compte de la particularité des enseignements d'une université et justifier le volume de bourses de doctorat selon la discipline.

Le revenu institutionnel est mis à l'échelle par rapport aux effectifs universitaires et normalisé pour la parité de pouvoir d'achat (PPA). Il indique le statut général d'un établissement et donne une idée générale de l'infrastructure et des installations disponibles pour les étudiants et le personnel.

La Recherche en termes de volume, revenus et notoriété

Cela représente 30% ; l’enquête de réputation est de 18 %, le revenu de la recherche est de 6%, et concernant la productivité de la recherche, on compte 6%. L'indicateur le plus important de cette catégorie examine la réputation d'excellence en recherche d'une université parmi ses pairs, sur la base des réponses à notre enquête annuelle sur la réputation académique.

Les revenus de la recherche sont mis à l'échelle des effectifs universitaires et sont ajustés en fonction de la parité de pouvoir d'achat (PPA). Il s'agit d'un indicateur controversé car il peut être influencé par la politique nationale et les circonstances

économiques. Mais le revenu est crucial pour le développement d'une recherche de rang mondial, et parce qu'une grande partie est soumise à la concurrence et jugée par des pairs, les experts du classement THE ont suggéré qu'il s'agissait d'une mesure valable. Cet indicateur est entièrement normalisé pour tenir compte du profil de formations de chaque université, reflétant le fait que les subventions de recherche dans les matières scientifiques sont souvent plus importantes que celles accordées pour la recherche de la plus haute qualité en sciences sociales, en arts ou en sciences humaines.

Pour mesurer la productivité, THE compte le nombre de publications publiées dans les revues académiques indexées sur la base de données Scopus d'Elsevier par chercheur, mis à l'échelle selon la taille de l'établissement et normalisé selon le sujet. Cela donne une idée de la capacité de l'université à publier des articles dans des revues de qualité à comité de lecture

Le rayonnement des universités en termes de diffusion de la recherche

On attribue 30% à cet indicateur, il rend compte du rôle des universités dans la diffusion de nouvelles idées et connaissances. THE examine l'influence de la recherche en prenant en considération le nombre de publications d'une université qui sont citées par des chercheurs du monde entier. En 2022, le fournisseur de données bibliométriques Elsevier a examiné plus de 86 millions de citations de 13,6 millions d'articles de revues, de comptes-rendus d'articles, d'actes de conférence, de livres et de chapitres de livres publiés sur cinq ans. Les données incluent plus de 24000 revues académiques indexées par la base de données Scopus d'Elsevier et toutes les publications indexées entre 2015 et 2019. Les citations de ces publications faites au cours des six années de 2015 à 2020 sont également collectées.

Les citations aident THE à montrer à quel point chaque université contribue à la somme des connaissances humaines : elles disent quelles recherches se sont démarquées, ont été reprises et développées par d'autres universitaires et, surtout, ont été partagées dans le monde communautaire pour élargir les limites de notre compréhension, quelle que soit la discipline. Les données sont normalisées pour refléter les variations du volume de citations dans les différents domaines. Cela signifie

que les institutions avec des niveaux élevés d'activité de recherche sur des sujets avec un nombre de citations traditionnellement élevé ne bénéficient pas d'un quelconque favoritisme.

L'ouverture à l'international du personnel, des étudiants, et de la recherche

Cet indicateur qui représente 7,5%, est subdivisé comme suit : la proportion d'étudiants internationaux représente 2,5%, la proportion du personnel international, 2,5%, et la part de collaboration internationale 2,5 %. La capacité d'une université à attirer des étudiants de premier cycle, des étudiants de troisième cycle et des enseignants venant du monde entier, est la clé de son succès sur la scène mondiale. Dans le troisième indicateur international, on calcule la proportion du total des publications pertinentes d'une université qui ont au moins un co-auteur international. Cet indicateur est standardisé pour tenir compte de la combinaison de matières d'une université et utilise la même fenêtre de cinq ans que pour la catégorie Rayonnement en termes d'influence de la recherche.

La contribution économique de l'industrie et le transfert de connaissances universitaires

La part de cet indicateur est de 2,5, elle mesure la capacité d'une université dans ses apports à l'industrie en termes d'innovations, d'inventions et de conseils. C'est devenu une mission essentielle de l'académie mondiale contemporaine. Il s'agit de d'apprécier cette activité de transfert de connaissances en examinant le montant des revenus de la recherche qu'un établissement tire de l'industrie, par rapport au nombre de membres du personnel universitaire qu'il emploie.

La catégorie tend à discerner dans quelle mesure les entreprises sont prêtes à payer pour la recherche et la capacité d'une université à attirer des financements sur le marché commercial, ceci constitue sans nul doute un indicateur utile dans pour mesurer la qualité institutionnelle.

Le classement THE tout comme les deux classements précédents est pris en compte également par les diverses instances du système national péruvien d'enseignement supérieur, la SUNEDU, la loi Universitaire, le PEI, le POA, etc. À la différence des autres, ce classement considère comme évaluation les domaines suivants : formation ou enseignement, orientation internationale, recherche, réputation, mais il ne prend pas en compte l'insertion professionnelle.

Jusqu'ici nous avons décrit les trois principaux classements des universités au niveau mondial, nous allons à présent détailler d'autres classements qui sont tout aussi significatifs.

2. Le concept WCU dans les autres classements

Il s'agit ici d'étudier les classements Webometrics (2.1), Leiden (2.2.), NTU (2.3), URAP (2.4), SCImago (2.5.), U-Multirank (2.6.), USNWR, US (2.7.).

2.1. Le Classement Webometrics[22]

Il a été conçu sur la base de quatre indicateurs qui constituent un total de 100%. Tout d'abord, un intérêt particulier est porté sur le nombre de webpages en lien avec l'université ; un indicateur qui donne de l'importance à la visibilité sur les sites web. C'est en ce sens que le nombre de *backlinks*[23] et celui de *backdomains* représente 50 %. 20% sont assignés à la visibilité, tandis que pour le reste des aspects ; l'ouverture, l'excellence et la recherche, on accorde un pourcentage de 30%. Le tableau 4 et la figure 4 ci-dessous, montrent en détail la distribution des pourcentages par indicateur.

[22] https://www.webometrics.info/es

[23] Un backlink est un "lien entrant" c'est-à-dire un lien pointant depuis un site web vers le votre. L'objectif d'un backlink est double : il permet d'apporter de nouveaux visiteurs à un site mais aussi de favoriser un meilleur référencement naturel.

Tableau 4 - Constitution du Classement Webmetrics

Indicator	Meaning	Coverage	Source	Weight
Impact	Number of backlinks Number of back domains	Current (historical)	Majestic SEO ahrefs	50%
Presence	Number of webpages (all)	Current	Google	20%
Openness	Number of papers (pdf, doc, docx, ppt)	2007 - 2012	Google Scholar	15%
Excellence	Numbers of papers in the 10% top cited	2003 - 2010	Scimago	15%

Source : Classement Webmetrics

Figure 4 - Pourcentage des indicateurs du classement Webmetrics



Source : Classement Webmetrics

Webometrics est le plus grand classement en termes de nombre d'établissements d'enseignement supérieur analysés. Cependant, il n'y a pas de distinction entre les différents types d'institutions. En effet, les universités à forte intensité de recherche sont répertoriées avec les collèges communautaires ou les séminaires théologiques.

La mesure directe de la mission d'enseignement est pratiquement absente. Étant donné que de nombreuses méthodologies utilisées dans d'autres classements sont subjectives et donc peu fiables, Webometrics classe indirectement la mission en considérant la présence sur le Web comme un indicateur de l'engagement des universitaires envers leurs étudiants.

La qualité de l'information dépend de la source utilisée et des chiffres exploités. Par exemple, le nombre d'universités avec plus d'un prix Nobel est inférieur à 200, ce qui

devient complexe pour les classer correctement. Il en va de même pour les données de citations sur les sites web, un outil bibliométrique des plus importants fournissant des chiffres par milliers. Par conséquent, les indicateurs Web, permettent de construire des modèles et d'écarter un plus grand nombre d'institutions ; ce sont les limites du classement. Il n'en demeure pas moins un classement très réputé dans l'environnement latino-américain et au niveau mondial. Contrairement aux « *Big Three* », Webmetrics offre d'autres perspectives accordant une importance à la visibilité sur le Web. Ces indicateurs montrent la variété et complexité des classements.

En résumé, on remarque que ce classement met l'accent sur deux aspects très importants : la recherche et la réputation ; en prenant en considération le nombre de pages web associées à l'URL de l'institution sur le moteur Google, le nombre de liens entrants sur le domaine de l'institution (ahrefs[24]), et la quantité de fichiers (pdf, doc, docx, ppt) publiés par l'institution (Google Scholar).

2.2. Le Classement de Leiden

Ce classement conçoit l'Université de Rang Mondial (WCU) sur la base de trois champs constituant un total de 100% : l'*ouput* prend en compte le nombre de publications ; *l'impact* s'intéresse au score renvoyant aux citations, aux principaux scores des références standardisées, et aux publications, représentant respectivement 1%, 10% et 50%. Enfin le champ appelé *collaborations scientifiques*, s'intéresse quant à lui à la proportion des publications interinstitutionnelles, à la proportion des publications de collaboration internationale, à celle des publications avec co-auteurs relatives aux organisations industrielles, et enfin à la proportion de publications collaboratives avec des institutions proches ou éloignées géographiquement. Les trois champs se répartissent alors en 11 indicateurs comme le résume le tableau 5.

[24] https://ahrefs.com/es

Tableau 5 - Constitution du classement Leiden

Area	Indicator	Abbreviation
Output	Number of publications	P
Impact	Mean citation score	MCS
	Mean normalized citation score	MNSC
	Proportion top 1% publications	PP_top1%
	Proportion top 10% publications	PP_top10%
	Proportion top 50% publications	PP_top50%
Scientific collaborations	Proportion of interinstitutional collaborative publications	PP_collab
	Proportion of international collaborative publications	PP_int_collab
	Proportion of a university's publications that have been co-authored with one or more industrial organizations	PP(industry)
	Proportion of short distance collaborative publications	PP(<100 km)
	Proportion of long distance collaborative publications	PP(>5000 km)

***Source* :** https://www.leidenranking.com/information/indicators

Le classement Leiden met l'accent sur l'importance absolue de la recherche mais ne prend pas en compte certains aspects de cette-dernière tels que l'internationalisation, les enseignants, la réputation, et l'insertion professionnelle.

2.3. Le Classement NTU National Taiwan University

Ce classement a une conception de l'Université de Rang Mondial (WCU) similaire à celle de Leiden, dans la mesure où l'on accorde une importance toute particulière à la recherche. Cependant, il étudie d'autres dimensions de la recherche à travers trois critères : la productivité scientifique dans le temps, l'impact de la recherche dans le temps, et l'excellence de la recherche. Nous pouvons apprécier les détails de ces critères grâce au Tableau 6 : Constitution du Classement National Taiwan

Tableau 6 - Constitution du Classement National du Taiwan (NTU)

Criteria	2021 NTU World University Performance Indicators	Weighting	
Research Productivity	Number of articles in the last 11 years[a,b] (2010-2020)	10%	25%
	Number of articles in the current year[b] (2020)	15%	
Research Impact	Number of citations in the last 11 years[a,b] (2010-2020)	15%	35%
	Number of citations in the last 2 years[b] (2019-2020)	10%	
	Average number of citations in the last 11 years[a] (2010-2020)	10%	
Research Excellence	h-index of the last 2 years (2019-2020)	10%	40%
	Number of Highly Cited Papers[a] (2010-2020)	15%	
	Number of articles in high-impact journals in the current year (2019-2020)	15%	

Note: (a)The time frame of the three long-term indicators is consistent with that in ESI, providing cumulative data for the last 11 years.

(b)The indexes used in the calculation of Ref. Ranking

Source : Classement NTU

On peut noter que le classement NTU, tout comme celui de Leiden néglige les mêmes champs énumérés plus en amont : l'enseignement, l'ouverture à l'international, la réputation, et l'insertion professionnelle.

2.4. Le Classement University Ranking by Academic Performance (URAP)

Ce classement s'apparente dans sa méthodologie à celui de Leiden et de NTU dans l'intérêt porté à la recherche comme indicateur. Toutefois, il conçoit la recherche, selon six indicateurs ; les articles scientifiques, les références, le total de documents produits, l'impact des articles, l'impact des références et la collaboration internationale. Tous les indicateurs sont construits sur la base de points considérés sur un temps déterminé comme expliqué le tableau 7 ci-dessous. La source employée pour ce classement est InCities de Clarivate Analytics[25].

[25] https://clarivate.com/

Tableau 7 - Constitution du Classement University Ranking by Academic Performance (URAP)

Indicator	Objective	Coverage	Source
Article	Current Scientific Productivity	2020	InCites
Citation	Research Impact	2016-2020	InCites
Total Document	Scientific Productivity	2016-2020	InCites
Article Impact Total	Research Quality	2016-2020	InCites
Citation Impact Total	Research Quality	2016-2020	InCites
International Collaboration	International Acceptance	2016-2020	InCites

Source : Classement URAP

Tout comme les classements précédents, il ne prend pas en compte la dimension de l'enseignement, l'ouverture à l'international, le rayonnement, et l'insertion professionnelle.

2.5. Le Classement SCImago Journal Rank

Ce classement utilise trois facteurs : un intérêt tout particulier est porté à la recherche. En effet 50% lui sont accordés, suivi par l'innovation avec 30%, et enfin le facteur sociétal avec 20%. Nous pouvons apprécier les particularités de chaque facteur dans le tableau 8.

Tableau 8 - Constitution du Classement SCImago Journal

Factor	Indicator	Weight
Research (50%)	Normalized Impact (NI)	13%
	Excellence with Leadership (EwL)	8%
	Output (O)	8%
	Scientific Leadership (L)	5%
	Not Own Journals (NotOJ)	3%
	Own Journals (OJ)	3%
	Excellence (Exc)	2%
	High Quality Publications (Q1)	2%
	International Collaboration (IC)	2%
	Open Access (OA)	2%
	Scientific Talent Pool (STP)	2%
Innovation (30%)	Innovative Knowledge (IK)	10%
	Patents (PT)	10%
	Technological Impact (TI)	10%
Societal (20%)	Altmetrics (AM)	10%
	Inbound Links (BN)	5%
	Web Size (WS)	5%

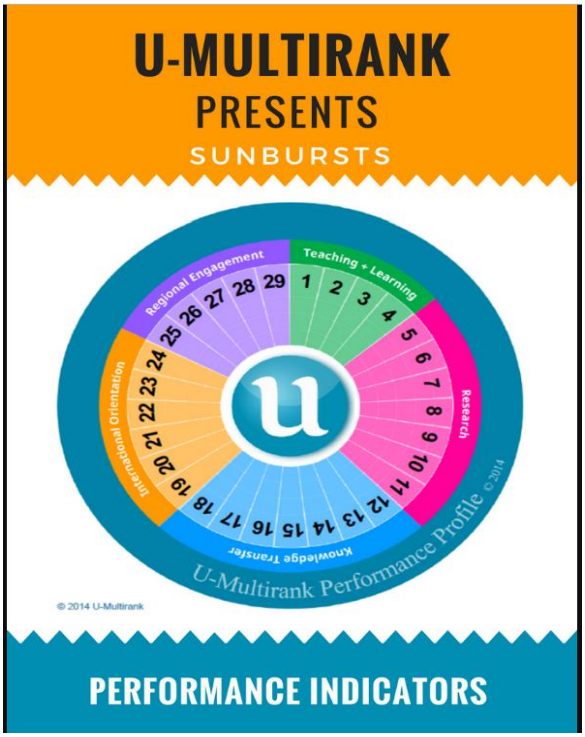
Source : Classement SCImago

Ce classement, à la différence des classements cités auparavant, considère d'autres aspects très importants comme l'innovation et la société, cependant il ne prend pas en compte des aspects comme l'ouverture à l'international, l'insertion professionnelle et l'enseignement. Il est tout aussi important sur la scène nationale péruvienne que les trois cités auparavant. En ce qui concerne son utilisation dans le contexte péruvien, il est établi dans les réglementations de la loi Universitaire, dans la SUNEDU, le CONCYTEC, le Classement SUNEDU, ainsi que dans d'autres documents officiels significatifs.

2.6. Le Classement U-Multirank

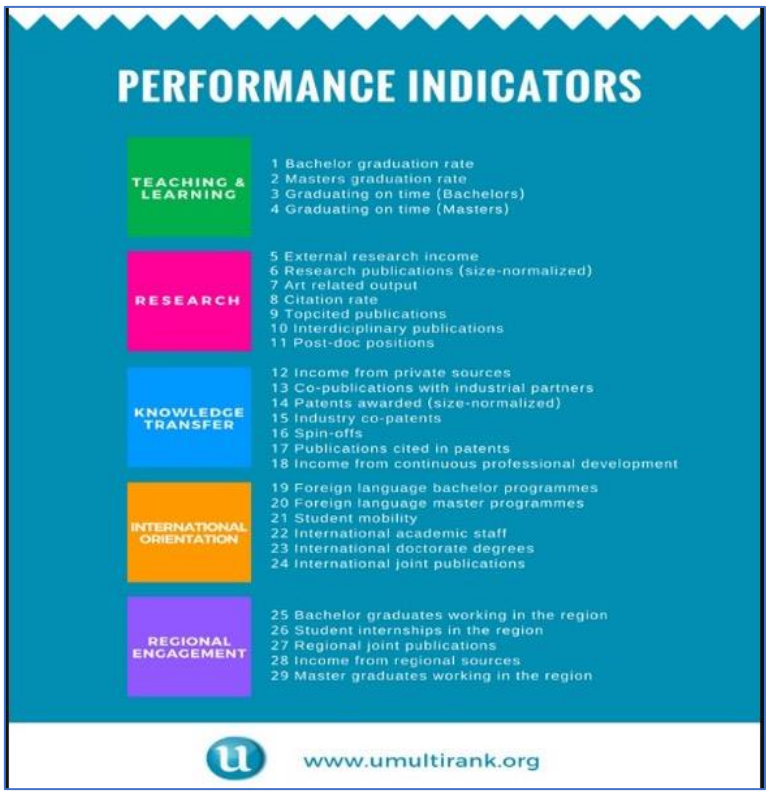
Ce classement diffère grandement de ceux déjà décrits. Il procède à une comparaison des universités pour désigner la meilleure en termes de besoins et préférences des étudiants. Pour parvenir à ce résultat, il emploie vingt-neuf indicateurs distribués dans cinq domaines : l'enseignement et l'apprentissage, la recherche, le transfert de connaissances dans l'industrie, l'ouverture à l'international, et l'engagement régional. Nous pouvons les étudier avec plus de détails dans la figure 5 et dans le tableau 9.

Figure 5 - Sunburst du Classement U-Multirank



Source : www.umultirank.org

Tableau 9 - Constitution du Classement U-Multirank



Source : Classement SCImago

Ce classement, contrairement aux précédents, semble plus complet car il prend en considération des champs absents des autres : l'enseignement, l'ouverture à l'international, et l'insertion professionnelle. Cependant, la réputation des établissements, demeure un aspect absent et non pris en compte. Son institutionnalisation dans le contexte péruvien n'est pas bien prise en compte contrairement aux nommés les « Big three ».

2.7. Le Classement Best Global Universities rankings (USNWR, US)

Le tableau 10, synthétise les critères du classement USNWR, US. On peut noter qu'il mobilise douze facteurs mettant l'accent sur la recherche et la réputation. Nous constatons que ce classement néglige des aspects comme l'ouverture à l'international, l'enseignement, et l'insertion professionnelle. Ce classement n'est pas pris en compte par les entités de l'État péruvien comme la SUNEDU, CONCYTEC, etc.

Tableau 10 - Constitution du Classement US News & World Report

Best Global Universities rankings

The 12 ranking factors and weights used in overall Best Global Universities rankings:

Ranking indicator	Weight
Global research reputation	12.5%
Regional research reputation	12.5%
Publications	10.0%
Books	2.5%
Conferences	2.5%
Normalized citation impact	10%
Total citations	7.5%
Number of publications that are among the 10 percent most cited	12.5%
Percentage of total publications that are among the 10 percent most cited	10%
International Collaboration	10%
Number of highly cited papers that are among the top 1 percent most cited in their respective field	5%
% of total publications that are among the top 1 percent most highly cited papers	5%

LIFE'S DECISIONS MADE HERE.

Source : Classement U.S News

Conclusion

Les divers classements des universités décrits précédemment ont comme dénominateur commun l'importance accordée à la recherche. Le classement U-Multirank, mérite une attention particulière car il considère des aspects non examinés par la plupart des classements qui nous paraissent nécessaires pour disposer d'une perspective plus équilibrée et plus juste des universités. Cependant, il ne revêt pas la même importance que les « Big three » dans le contexte péruvien.

À la lecture de ces classements, on constate que le concept de WCU dépeint une université de recherche de grande réputation. Nous verrons plus loin qu'en ce qui concerne leur influence dans le contexte péruvien, seulement quatre classements semblent être présents : le classement de Shanghai, le QS, le THE et le Classement Scimago, comme cela apparaît dans les lois, dispositions, normes ou documents émis par les organismes de l'État comme la SUNEDU, le CONCYTEC, le SINEACE, les Universités, etc.

Jusqu'ici nous avons exposé les classements internationaux les plus significatifs, les points communs et les variations dans les critères employés pour répertorier les universités. Une liste plus exhaustive des classements des universités est disponible sur le site web de l'Observatoire IREG26.

Une analyse du concept de WCU et des classements internationaux des universités ne serait pas complète sans un détour par cet observatoire.

[26] https://ireg-observatory.org/en/initiatives/ireg-inventory-of-international-rankings/

3. L’observatoire international des classements des universités: l’IREG

L'Observatoire IREG du classement et de l'excellence académique est une association institutionnelle internationale à but non lucratif regroupant des organismes de classement des universités et d'autres organismes intéressés par les classements universitaires et par l'excellence académique. Son objectif est de renforcer la sensibilisation du public et sa compréhension d'un éventail de questions liées aux classements universitaires et à l'excellence académique. L'expérience acquise par un groupe de *rankers* et d'analystes de classement, réuni pour la première fois en 2002, a conduit à la création de *l’International Ranking Expert Group* (IREG). En 2009, ce groupe informel s'est transformé en Observatoire IREG en tant qu'association à but non lucratif. Elle est enregistrée à Bruxelles, en Belgique, et son secrétariat est situé à Varsovie, en Pologne.

Pour exercer son travail, l’IREG organise des conférences annuelles au cours desquelles on aborde les différentes problématiques autour des classements. Aussi, cette organisation agit-elle comme entité de contrôle pour les classements. Elle offre des initiatives pour améliorer des aspects ayant un lien avec les classements tels que : I’inventaire des Classements Internationaux[27], L’inventaire National des Classements par pays[28], la liste de prix académiques internationaux pour avoir des références par rapport à la science[29], le Sceau d’approbation des classements (qui agit comme une sorte de certification internationale)[30], et les Guides pour les parties prenantes des Classements Académiques[31].

En outre, L’IREG organise des évènements annuels qui rassemblent des experts dans le domaine de l’enseignement supérieur. Parmi ses membres, figurent certains experts d’une

[27] https://ireg-observatory.org/en/initiatives/ireg-inventory-of-international-rankings/

[28] https://ireg-observatory.org/en/initiatives/ireg-inventory-of-national-rankings/

[29] https://ireg-observatory.org/en/wp-content/uploads/2019/12/ireg-list-academic-awards.pdf

[30] https://ireg-observatory.org/en/initiatives/ranking-seal-of-approval/

[31] https://ireg-observatory.org/en/wp-content/uploads/2019/12/ieg-guidlines-for-stakeholders-of-academic-ranking.pdf

grande renommée[32]. Il convient de préciser que l'organisation a été fortement remise en question parce que certains de ses membres sont par ailleurs les créateurs des classements (Jöns & Hoyler, 2013).

L'IREG a ouvert un chemin dans ce domaine avec l'organisation de plus de dix évènements internationaux qui rassemble non seulement des experts, mais aussi des dirigeants d'universités, des entreprises, l'Organisation d'Assurance de la Qualité, la presse internationale, des professeurs, des étudiants, etc.

L'encadré 2, présente une chronologie des évènements qui ont déjà eu lieu et qui ont servi de base pour son développement et pour sa distinction comme entité de contrôle international des classements.

Encadré 2 – Chronologie des évènements de l'IREG

1. Beijing, China, IREG 2020 Conference: University rankings in the time of uncertainty (organized online by Beijing University of Technology and IREG Observatory)

2. Bologna, Italy, IREG 2019 Conference: Rankings: A Challenge to Higher Education? (organized by University of Bologna and IREG Observatory)

3. Hasselt, Belgium, 2018, IREG-9 Conference: Ranking and Accreditation – two roads to the same goal? (organized by Hasselt University and IREG Observatory)

4. Doha, Qatar, 2017, IREG Forum: Excellence as the University Driving Force (organized by Qatar University and IREG Observatory)

5. Lisbon, Portugal, 2016, IREG-8 Conference: University Rankings and International Academic Relations – a Bridging Tool or a Hindrance? (organized by Universidade NOVA de Lisboa and IREG Observatory)

[32] https://ireg-observatory.org/en/about-us/

6. Aalborg, Denmark, 2015, IREG Forum: Rankings by Subject – Inclusive Approach to University Performance (organized by Aalborg University and IREG Observatory)

7. London, 2014, IREG-7 Conference Employability and Academic Rankings – Reflections and Impacts, (organized by QS Quacquarelli Symonds and IREG Observatory, London, United Kingom -14-16 May 2014)

8. Warsaw, 2013, IREG Forum on Ranking Methodologies (Organized by IREG Observatory and Perspektywy Education Foundation – 16-17 May 2013)

9. Taipei, 2012, IREG-6 Conference Academic Rankings and Advancement of Higher Education: Lessons from Asia and other Regions (organized by IREG Observatory and Higher Education Evaluation & Accreditation Council of Taiwan HEEACT).

10. Bratislava, 2011, IREG Forum on National Rankings (organized by IREG Observatory in collaboration with ARRA – Slovak Academic Ranking and Rating Agency).

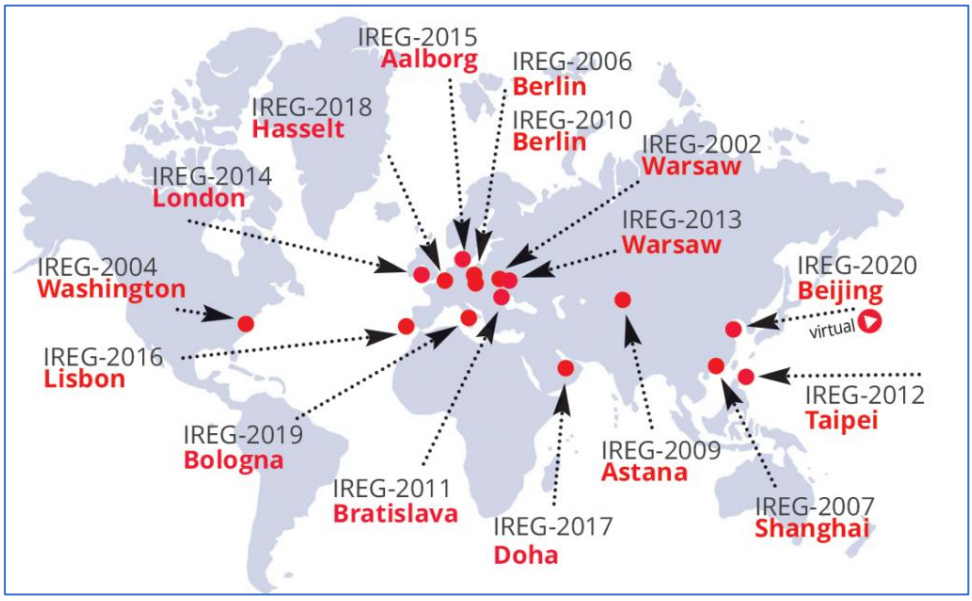
11. Maribor, 2010, Academicus Event Mapping of Academic Excellence in the Context of Quality Assurance (organized by University of Maribor in collaboration with IREG Observatory).

12. Berlin, 2010, IREG-5 Conference Academic Rankings: From Popularity to Reliability and Relevance (organized by IREG Observatory and CHE-Centre for Higher Education Development with the support of the German Federal Ministry of Research and Higher Education).

13. Warsaw, 2010, 1st General Assembly of IREG Observatory and a round table debate on: What should be done to improve standing of humanities and social sciences in academic rankings?

Ces évènements se sont déroulés dans différents continents et pays et ce depuis 2002, ce qui montre que la problématique des classements est à la fois internationale et ancrée dans la réalité nationale voire régionale (Voir Carte 1).

Carte 1 - Evènements de l'Observatoire IREG



Source : IREG Website[33]

Parmi les documents les plus importants émis par l'IREG, on trouve les principes de Berlin, publiés en mai 2006 à Berlin. Lors d'une des conférences, le comité exécutif et les membres de cette organisation ont réussi à établir des lignes directrices qui aident à clarifier des aspects des classements, qui, jusque-là ont été source d'interrogation tels que les objectifs des classements, la pondération des indicateurs, le traitement de données pour les classements, et la présentation des résultats.

Le classement des établissements et des programmes d'enseignement supérieur est un phénomène mondial. Le recours au classement est utile à bien des égards : il répond aux demandes des parties prenantes de disposer d'informations facilement interprétables concernant la position des établissements d'enseignement supérieur ; il stimule la compétition entre ceux-ci ; il fournit une partie des critères d'allocation de fonds, et il

[33] https://ireg-observatory.org/en/about-us/

aide à différencier les types d'établissements ainsi que les programmes et disciplines proposés. De plus, une fois correctement compris et interprété, il contribue à la définition de la « qualité » des établissements d'enseignement supérieur dans un pays donné, en complétant le travail rigoureux effectué dans le cadre des évaluations de la qualité et des expertises effectuées par des agences indépendantes et d'accréditation publique. C'est pourquoi les classements des établissements d'enseignement supérieur sont devenus l'un des éléments de responsabilisation et de qualité au niveau national ; ils sont susceptibles de se développer dans de nombreux pays. De ce fait, il est important que ceux qui établissent des classements se sentent responsables de la qualité de leur processus, de la collecte des données, de la méthodologie utilisée ainsi que de la diffusion des résultats.

Dans cette perspective, un Groupe d'experts internationaux en classements – IREG [*International Ranking Expert Group*] a été fondé en 2004 par le Centre européen pour l'enseignement supérieur de l'UNESCO (UNESCO-CEPES) de Bucarest et *l'Institute for Higher Education Policy de Washington*, D.C. C'est à partir de cette initiative que s'est tenue la deuxième réunion de l'IREG (Berlin, les 18-20 mai 2006) afin de formuler un ensemble de principes concernant la qualité et les bonnes pratiques dans les classements des établissements d'enseignement supérieur – appelés les Principes de Berlin sur le classement des établissements d'enseignement supérieur.

Cette initiative établit un cadre pour l'élaboration et la diffusion des classements – qu'ils aient une portée nationale, régionale ou mondiale – afin de contribuer à un processus continu d'amélioration et de cadrage des méthodologies employées pour établir ces classements. Du fait de l'hétérogénéité des méthodologies des classements, ces principes de bonnes pratiques au niveau des classements sont utiles pour le développement et l'évaluation du processus de classement. L'encadré 3 présente les 16 principes énoncés sur le site de l'IREG.

L'IREG s'impose ainsi, sur le plan international, comme l'un des acteurs clé pour pouvoir discerner et clarifier la problématique des classements, en essayant de mettre de l'ordre dans ce qui existait déjà.

Encadré 3 – Les principes de Berlin

A) Buts et objectifs des classements :

1. Être l'une des nombreuses approches de l'évaluation des ressources, des processus et des résultats de l'enseignement supérieur. Les classements peuvent offrir des informations comparatives et une meilleure compréhension de l'enseignement supérieur, mais ne devraient pas être la méthode principale utilisée pour évaluer ce qu'est, et ce que fait, l'enseignement supérieur. Les classements offrent une perspective basée sur le marché, qui peut seulement compléter le travail effectué par le gouvernement, les autorités responsables de l'accréditation, et les agences d'expertise indépendantes.

2. *Être explicite quant à leurs objectisf et à leurs publics cibles.* Les classements doivent être conçus en tenant compte de leurs objectifs. Les indicateurs élaborés pour atteindre un certain objectif ou ayant pour but d'informer un certain public cible, ne répondent pas à tous les objectifs ni à tout type de public.

3. *Reconnaître la diversité des établissements et prendre en considération leurs différentes missions et objectifs.* Par exemple, les critères de qualité pour les établissements axés sur la recherche, sont tout à fait différents de ceux qui sont pour les établissements qui sont plutôt accès à des communautés défavorisées. Les établissements qui sont classés et les experts qui sont à la base du processus du classement doivent être fréquemment consultés.

4. Être précis quant à la gamme de sources d'informations employées dans les classements et des informations rendues accessibles pour chaque source. La pertinence des résultats des classements dépend des publics qui reçoivent les informations et des sources de ces informations (bases de données, étudiants, enseignants ou employeurs). Une bonne pratique serait de combiner les différentes perspectives fournies par ces sources afin d'obtenir une image plus complète de chaque établissement d'enseignement supérieur inclus dans un classement donné.

5. Indiquer les contextes linguistiques, culturels, économiques et historiques des systèmes d'enseignement qui font l'objet de classement. Les classements internationaux devraient être particulièrement attentifs à toute possibilité de biais et être précis sur leurs objectifs. Les États ou les systèmes ne partagent pas tous les mêmes valeurs et croyances concernant ce qui constitue la « qualité » dans les établissements tertiaires, et les systèmes de classement ne devraient pas être conçues dans le but d'imposer des comparaisons inadéquates.

B) Création et pondération des indicateurs :

6. *Être transparents quant à la méthodologie employée pour la création de classements.* Le choix des méthodes employées pour élaborer les classements devrait être clair et sans équivoque. Cette transparence devrait inclure le calcul des indicateurs ainsi que l'origine des données.

7. *Choisir les indicateurs en fonction de leur pertinence et de leur validité.* Le choix des données devrait se baser sur la reconnaissance de la capacité de chaque critère à représenter la qualité et les atouts académiques et institutionnels, et non pas sur la disponibilité des données. Les raisons justifiant la prise en compte de chaque type de mesure ainsi que ce qu'elles sont censées représenter doivent être explicitées.

8. *Mesurer de préférence, et dans la mesure du possible, les résultats plutôt que les ressources.* Les données concernant les ressources sont pertinentes parce qu'elles reflètent la situation générale d'un établissement donné et sont plus fréquemment disponibles. L'analyse des résultats offre une évaluation plus correcte de la position et/ou de la qualité d'un établissement ou d'un programme donné. Les producteurs de classements devraient s'assurer qu'un juste équilibre est atteint.

9. *Mettre en évidence les poids assignés aux différents indicateurs (si employés) et limiter leurs changements.* Les changements de poids font que les utilisateurs ont du mal à discerner si le statut d'un établissement ou d'un programme a changé

dans la cadre des classements à cause d'une différence inhérente ou du fait d'un changement méthodologique.

C) Collecte et traitement des données :

10. Accorder une attention scrupuleuse aux standards éthiques et aux recommandations concernant les bonnes pratiques formulées dans ces principes. Afin d'assurer la crédibilité de chaque classement, les personnes responsables de la collecte et de l'utilisation des données, ainsi que des visites sur place, devraient être aussi objectives et impartiales que possible.

11. *Utiliser des données publiées et vérifiables chaque fois que cela est possible.* Ces données présentent plusieurs avantages, comme le fait qu'elles aient été acceptées par les établissements et qu'elles sont comparables et compatibles entre établissements.

12. *Inclure des données qui sont collectées par des procédures appropriées et conformes à la collecte scientifique de données.* Les données rassemblées à partir d'un groupe non-représentatif ou incomplet d'étudiants, d'enseignants ou d'autres parties pourraient ne pas représenter un établissement ou un programme, et devraient être exclues.

13. *Appliquer des critères garantissant la qualité aux processus mêmes de classement.* Ces processus devraient tenir compte des techniques d'évaluation des établissements et mettre à profit ces connaissances pour évaluer les classements eux-mêmes. Les classements devraient être des systèmes d'apprentissage capables d'utiliser ces connaissances pour améliorer leur méthodologie.

14. *Appliquer des critères organisationnels qui augmentent la crédibilité des classements.* Cela peut comprendre des groupes à vocation de conseil, ou de surveillance, de préférence à participation internationale.

D) Présentation des résultats des classements :

15. Offrir aux parties prenantes une compréhension claire de l'ensemble des facteurs employés pour la construction d'un classement, ainsi que le choix de la manière dont les classements doivent être présentés. Ainsi, les utilisateurs des classements pourront mieux comprendre les indicateurs utilisés dans le classement d'établissements ou de programmes. De plus, ils devraient avoir la possibilité de faire leurs propres choix quant aux poids accordés à ces indicateurs.

16. Être compilés d'une manière à éliminer ou réduire le nombre d'erreurs au niveau des données d'origine, et être organisés et publiés d'une manière qui permette la correction des erreurs et des fautes potentielles. Les établissements et le public devraient être informés au sujet des erreurs apparues durant le processus.

Source : https://ireg-observatory.org/en/about-us/

Conclusion

Dans cette section, il s'agissait de décrire et d'identifier les acteurs principaux qui rentrent en scène dans le panorama mondial en vue de modeler la physionomie des universités. Ces acteurs s'incarnent dans plusieurs classements mondiaux, dont le classement de Shanghai constitue un exemple emblématique. Chacun prétend définir L'Université de Rang Mondial (WCU) selon ses propres perspectives préconstruites. Il est important de relever ici le rôle de l'IREG[34] comme entité régulatrice et de certification de bonnes pratiques des classements. Cependant, elle aussi, est influencée par ses propres membres où certains parmi eux, sont à la fois les concepteurs de classements, et font partie de l'organisation. On s'aperçoit par ailleurs que la définition de l'Université de Rang Mondial demeure imprécise pour cette Organisation. Néanmoins, il faut remarquer sa position influente dans le lancement de ses dispositions appelées « *Principes de Berlin*[35]» qui essaient de définir la notion de qualité à prendre en compte dans les classements pour évaluer les universités.

Ici on assiste à un scenario d'organisations supranationales — *les classements* — qui essaient de modeler les universités au niveau mondial avec une entité régulatrice des classements qui, à son tour tente aussi de définir les bonnes méthodes pour les classements.

Après avoir étudié la manière dont le concept de WCU se diffuse à l'échelon international au travers notamment des classements des universités et des travaux de l'IREG, il importe à présent d'étudier comment se concept se décline à l'échelon national du système d'enseignement supérieur péruvien.

[34] https://ireg-observatory.org/en/

[35] https://ireg-observatory.org/en/about-us/

Section 2 : La déclinaison du concept de WCU à l'échelon national : les principaux organismes et dispositifs influents au Pérou

Dans une perspective nationale nous avons identifié au moins cinq acteurs parmi les plus décisifs et influents dans l'institutionnalisation de la notion université de rang mondial (WCU) dans le Système d'Enseignement Supérieur Péruvien. Ce sont : La Superintendance Nationale d'enseignement Supérieur Universitaire (SUNEDU)[36], le Système National d'Évaluation, l'accréditation et Certification de la Qualité Educative (SINEACE)[37], le Conseil National des Science Technologie et Innovation (CONCYTEC)[38], le Classement America Economía[39], et le Classement de la SUNEDU[40].

1. La Superintendance Nationale d'Enseignement Supérieur Universitaire (SUNEDU)

Cet organisme national de l'État détermine les lignes directrices de ce que l'on doit considérer pour procéder aux classements, pour conceptualiser ce que doit-être une université péruvienne de qualité, la responsabilité de cette tâche est endossée par Oswaldo Zegarra Rojas, président de la SUNEDU. Il travaille à la SUNEDU depuis 2015, il est

[36] https://www.gob.pe/sunedu

[37] https://www.gob.pe/sineace

[38] https://www.gob.pe/concytec

[39] https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/conozca-el-ranking-de-universidades-del-peru-2020

[40] https://www.rankia.pe/blog/mejores-universidades-escuelas-peru/4169595-sunedu-ranking-universidades

ainsi chargé d'octroyer des licences aux universités péruviennes et d'établir leur politique d'institutionnalisation.

La SUNEDU conceptualise la qualité des universités à travers plusieurs ensembles de mécanismes dont plusieurs auteurs ont relevé les avantages et inconvénients :

Le Système de garantie de la qualité : la régulation active de la qualité de l'enseignement supérieur est institutionnalisée par la mise en œuvre de systèmes de garantie de Qualité, qui s'appuient sur certains mécanismes établis (Lodge & Hood, 2010 ; Black et al., 2015).

Une évaluation aléatoire et obligatoire : Cela fonctionne par des processus d'examen anonyme de mobilité des enseignants dans les établissements, et des changements dans les critères d'évaluation. Ce mécanisme, n'implique pas d'activités programmées ou prévisibles. De cette manière on réduit la possibilité pour les institutions d'élaborer des stratégies pour profiter du système. Cependant, cela crée un faible niveau de confiance, réduisant l'opportunité d'apprentissage ouvert.

L'inspection : ce mécanisme consiste à rendre compte aux ministères ou aux agents en charge, du développement des systèmes d'inspection et évaluation, et d'établir des plans d'étude avec des objectifs mesurables. L'avantage est de mettre l'accent sur les règles et la cohérence ; l'inconvénient est la tendance au centralisme par l'organe d'inspection.

La concurrence : ce mécanisme est basé sur la promotion de la concurrence sur le marché, sur la base des tableaux des positions ou de classements des universités, les concours pour le financement de bourses et le recrutement d'étudiants. Bien que ce mécanisme encourage l'esprit de compétition, il décourage la collaboration entre les établissements.

La mutualité : ce mécanisme fonctionne sur la base d'évaluations universitaires par les pairs académiques, sur la prise de décision par les universités ou par le comité des universités. L'avantage est qu'ils favorisent le professionnalisme, mais l'on peut noter un potentiel d'émergence de petits fiefs.

Plusieurs auteurs relèvent ainsi que ces mécanismes présentent des avantages et des inconvénients. Selon Lodge & Lodge (2015), on constate que leur mise en place a conduit à des opinions mitigées. Tandis que Verweij et al. (2006), suggèrent d'une part que ces

hybrides peuvent réduire le potentiel des effets adverses secondaires (Lodge & Wegrich, 2005) et mettent en évidence les contradictions et conflits qui découleraient de leur mise en place. Selon Santiago et al. (2008), au niveau international on a mis en évidence deux perspectives pour le contrôle de qualité. La première était centrée sur l'assurance de la qualité basée sur la transparence de l'information et de la responsabilité des comptes, sur le contrôle des structures via une vérification administrative et externe, et sur l'accomplissement des normes minimales de qualité. La seconde perspective passe par le contrôle interne et l'autoréglementation des universités pour avoir une plus grande efficacité des services qu'ils offrent. Domínguez et al. (2011) expliquent qu'il existe une tendance dans plusieurs pays pour combiner les deux perspectives d'une manière à équilibrer les formes de contrôle externe et de responsabilité des institutions pour leur propre qualité.

La figure 6 ci-dessous résume la politique de Qualité de la SUNEDU par rapport aux Universités péruviennes.

Figure 6 - Piliers du Système d'Assurance de la Qualité SUNEDU

1	2	3	4
Licence comme garantie des Conditions basiques de la qualité (CBC)	**Accréditation pour l'amélioration continue**	**Des informations fiables et opportunes**	**Promotion pour améliorer performance**
Description du pilier			
C'est une **procédure obligatoire** pour évaluer la conformité des CBC dans les universités C'est une **condition** nécessaire pour permettre aux universités de fournir des services éducatifs et donner diplômes et titres.	Processus volontaire par lequel un établissement est évalué en fonction de ses objectifs, et en plus par un ensemble de normes préalablement définies. Ce processus doit donner de la garantie publique, c'est a dire, que les universités accomplissent ses propos, et aussi permet de montrer qu'il existe des avancées sur les CBC, et en plus que l'amélioration de la qualité est permanente.	Le principal support du SAC (Système d'assurance de la qualité) sont les informations sur les acteurs, les apports, les processus et les résultats de la prestation des services universitaires On attend qu'une mayeure intervention permettrai d'instaurer une culture de la qualité et en même temps de donner des facilités pour la planification, surveillance et évaluation des politiques publiques dans cette dimension.	Le pilier de promotion cherche à faciliter l'accès et grandir le portfolio des services universitaires, pour la promotion de la recherche et de l'internationalisation de l'éducation. Et aussi pour faciliter l'articulation des acteurs impliqués dans le SAC et aussi améliorer son fonctionnement.
Actions centrales			
Comprends la **révision constante de l'accomplissement des CBC** et l'établissement des sanctions en cas que quelque institution donne des services sous des standards fixées. Les licences peuvent être de deux types : **- Licence institutionnelle** : Autorise le fonctionnement de l'université. Elle a un caractère temporaire et est renouvelable. Aussi a une validité minimale de six années. **- Licence des Programmes** : Il s'agit d'approuver ou de refuser les demandes de licence des programmes menant au diplôme universitaire et titre professionnel. Pour obtenir la licence du programme, Il faut d'abord avoir la Licence institutionnelle.	Au sein de la PAC (Politique d'Assurance de la Qualité), s'envisagent trois actions stratégiques : - L'organisme accréditeur définit et norme les conditions de qualité requises pour le processus d'accréditation. Les critères de qualité sont établis par le ministère de l'Éducation. - L'organisme accréditeur développe des stratégies et des mécanismes pour promouvoir l'accréditation dans l'enseignement supérieur universitaire. - Le ministère d'éducation développe les incitations pour promouvoir l'accréditation institutionnelle des universités, ainsi comme les programmes académiques.	En ce qui concerne la mise en place du système des informations, la PAC considère le développement de **quatre actions stratégiques :** - Mettre à disposition et encourager l'utilisation du **Système intégré des Informations**, avec la finalité de faire publique la performance des universités, et l'excellence du système universitaire. - Mettre en place les mécanismes pour **encourager la livraison des informations** liées aux indicateurs du Système intégré des Informations. - Assurer un **accès facile et l'utilisation** du système des informations pour la communauté universitaire et du système universitaire. - Établir les **infractions et les sanctions pour assurer la livraison des informations à temps**, de la part des universités	Dans ce pilier, la PAC contient sept lignes directrices et 26 actions stratégiques. Parmi les actions les plus importantes figurent : •La création de stratégies de soutien financier aux étudiants (bourses et crédits pédagogiques) •Mécanismes de renforcement des capacités, infrastructures et équipements pour le développement de la recherche. •Mécanismes concernant l'homologation des programmes académiques et accords pour la reconnaissance des diplômes. •Outils et indicateurs pour améliorer l'exécution des ressources publiques, instruments de gestion qui facilitent la coordination de tous les acteurs impliqués dans l'enseignement supérieur.

Source : Politique d'assurance qualité.
Élaboration SUNEDU.

Aussi, la SUNEDU a pour ambition d'assurer une offre éducative de qualité en faveur des étudiants, à travers l'agrément et la supervision de ce service public, avec efficacité, prévisibilité, transparence et respect de l'autonomie universitaire. Cet organisme public a été créé pour défendre le droit des jeunes à recevoir un enseignement universitaire de qualité et, ainsi, améliorer leurs compétences professionnelles.

Depuis le 5 janvier 2015, la SUNEDU est devenue l'organisme accrédité pour donner la licence aux universités de dispenser un service d'enseignement supérieur universitaire. En tant qu'organisme public technique spécialisé, affecté au ministère de l'éducation, elle est également chargée de vérifier le respect des conditions de base de qualité, de contrôler si les ressources publiques et les avantages accordés par le cadre juridique sont affectés à des fins éducatives ainsi qu'à l'amélioration de la qualité.

Les fonctions de la SUNEDU par rapport à la thématique de la qualité sont les suivantes :

- Superviser dans le cadre de sa compétence la qualité de la prestation du service éducatif compte tenu des réglementations établies en la matière.

- Réglementer et superviser les conditions de qualité de base requises pour le fonctionnement des universités, filiales, facultés, écoles et programmes d'études menant à un diplôme universitaire, ainsi que leur révision et leur amélioration périodique.

- Contrôler si les ressources publiques, le réinvestissement des excédents et les avantages accordés par le cadre légal aux universités ont été alloués à des fins éducatives, dans le cadre de la réglementation en vigueur en la matière et en coordination avec les instances compétentes, dans le but d'améliorer la qualité.

Les indicateurs de qualité SUNEDU pour renouveler la licence des universités et assurer la qualité sont résumés dans le tableau 11.

Tableau 11 - Indicateurs pour de qualité pour le renouvellement de licences institutionnelles

Indicateur	Definition	Nievau 1	Niveau 2
CBC : II. Enseignement et enseignement-apprentissage			
Composante : Étudiants			
1.Rétention à la troisième année	Pourcentage des étudiants acceptés la première année qui s'inscrivent après deux années dans l'université. Le pourcentage correspond à la moyenne des deux deniers années.	75%	85%
2.Taux opportuns des diplômés	Pourcentage des étudiants qu'on finit les études dans un période de temps n´excédant pas une année additionnelle de la duration officielle du programme. Le pourcentage correspond à la moyenne des deux dernières années.	45%	55%
3.Échange des étudiants	Pourcentage des étudiants de l´université que participent dans les échanges dans les universités qui se trouvent entre les 500 premières positions des classements internationaux* et des étudiants qui arrivent des autres universités qui apparaissent dans les classements, par rapport aux totaux des étudiants de l´université. Le pourcentage correspond à la moyenne des deux dernières années.	2%	4%
Composante Professeurs			
4. Heures d'enseignement des professeurs embauchés à temps complet	Moyennes des heures d'enseignement des enseignants embauchés à temps complet	Du 13 au 10 heures d'enseignement	10 ou moins heures d'enseignement
5. Formation d'excellence dans le troisième cycle.	Pourcentage d'enseignants ayant terminé leurs études supérieures (maîtrise/doctorat) dans des universités répertoriées parmi les 500 premières places du classement international*.	30%	40%
6. Docteurs qui travaillent à temps complet avec formation doctoral d'excellence	Pourcentage des enseignants qui travaillent à temps pleins et qu'on obtenu son doctorat dans des universités qui sont places entre les 500 premières positions des classements internationaux*.	8%	12%
CBC: III. Recherche, innovation et création artistique et culturelle			
Composante Chercheurs			
7. Chercheurs avec l'accréditation RENACYT	Pourcentage d'enseignants inscrits à RENACYT par rapport au nombre total d'enseignants.	7%	12%
8.Chercheurs RENACYT d'excellence	Pourcentage d'enseignants inscrits à RENACYT qui appartiennent aux groupes de « Carlos Monge » par rapport aux nombre total d'enseignants	5%	7%
9. Participation de RENACYT dans la recherche internationale avec un fort impact	Pourcentage d'enseignants inscrits à RENACYT qu´on des recherches avec collaboration internationale, et qu´on un pourcentage des citations du 10% au niveau mondiale, dans WOS ou Scopus, par rapport au total des RENACYT au cours de trois dernières années.	20%	30%
Composante : Publications			
10.Production scientifique «per capita »	Ratio de publications dans des revues indexées dans WOS ou Scopus au cours des trois dernières années parmi le nombre d'enseignants de l'Université	S=0.08 O W=0.04	S=0.15 O W=0.07
11.Impact scientifique	Indicateur sur la balance entre le nombre de publications et les citations. Indique le nombre de articles, avec un numéro de citation supérieur ou égal à ceux eux-mêmes (Hirsh, 2005) dans WOS Core Collection ou Scopus	S o W=20	S o W=40
CBC : IV. Relation avec la communauté universitaire et l'environnement.			
Composant : Inclusion et équité			
13.Communauté inclusive	Score obtenu dans l'indicateur « Score de accès inclusif (1)». Cet indicateur prend en compte a) le pourcentage d'élèves de langue maternelle autochtone, b) pourcentage d'étudiants handicapés, et c) pourcentage d'étudiants originaires de districts en état de pauvreté****. Le pourcentage correspond à moyenne des deux (2) dernières années.	2	4

14.Rétention dans troisième année équitable	Score obtenu dans l'indicateur calculé « Score de rétention équitable en troisième année (2)». Cet indicateur prend en compte a) le pourcentage d'étudiants de la langue maternelle autochtone, b) pourcentage d'élèves avec des handicaps, et c) pourcentage d'étudiants qui arrivent des districts en état de pauvreté.Le pourcentage correspond à moyenne des deux (2) dernières années.	2	4
15.Taux d'obtention du diplôme opportun pour la population en situation de vulnérabilité.	Score obtenu dans l'indicateur calculé « Score de Taux de sortie en temps opportun pour une population en situation de vulnérabilité ». Cet indicateur prend en compte a) le pourcentage d'élèves de langue maternelle autochtone, b) pourcentage d'étudiants handicapés, et c) pourcentage d'étudiants originaires de districts dans état de pauvreté****. Le pourcentage correspond à moyenne des deux (2) dernières années	2	4
Composant : Engagement envers l'environnement			
16.Publications liés aux Objectifs de Développement Durable (ODD)	Nombre de publications dans Scopus** liées au ODD pour 10 enseignants	1	3
17.Participation des étudiants dans des activités d'impact social	Pourcentage d'étudiants participant dans des projets sociaux avec évaluation des résultats et/ou des impacts qui ont eu un effet positif sur le bien-être d'une communauté ou en développement durable. Le pourcentage correspond à moyenne des deux (2) dernières années.	10%	20%
18.Campus durable	Score obtenu dans l'application de l'Instrument de Évaluation du campus durable***	1	3
Source : SUNEDU			
* établissements d'enseignement supérieur qui figurent parmi les 500 premières positions dans les classements suivants : QS World University Classements (QS) ; Classement académique des universités mondiales (ARWU) ; Times Higher Education (THE); et classement des institutions Scimago (SIR). La liste se trouve ici : https://www.sunedu.gob.pe/procedimiento-de-recología-de-grados-y-titulos-extranjeros/			
**Conformément aux catégories prédéterminées que Scival a développées concernant les ODD			
***Conformément à ce qui est établi au préalablement, où en respectant les indicateurs de niveau un (1), on obtient 0,10 points et les indicateurs de niveau deux (2), 0,25. Les indicateurs de niveau trois (3) ne seront pas évalués à cette occasion, mais ils sont référentiels.			
****Districts avec 25 % ou plus d'incidence de pauvreté monétaire selon la carte de la pauvreté INEI 2018. -Dans les indicateurs d'échange étudiant, d'accès inclusif et de participation des étudiants à des activités à impact social, le pourcentage est calculé en additionnant le nombre d'élèves remplissant la condition dans les 4 cycles réguliers des deux dernières années et en le divisant par le nombre total d'élèves du cycle ayant le plus grand nombre d'élèves au cours des deux dernières années.			

Source : SUNEDU

2. Le Système National d'évaluation, d'accréditation et de certification de la Qualité Educative (SINEACE).

Cet organisme de l'État assure la garantie de la qualité du service offert par les établissements d'enseignement et les personnes à travers l'évaluation, l'accréditation et la certification des compétences. De cette façon, il contribue à l'amélioration de la qualité de l'éducation dans le pays.

Pour accomplir sa mission, le SINEACE a recours à l'accréditation de la qualité éducative, à la reconnaissance publique et temporaire des établissements, des domaines, des programmes ou des parcours de professionnels d'enseignement qui ont

volontairement participé à l'évaluation de leur gestion pédagogique, institutionnelle et administrative. Ses objectifs sont de favoriser l'amélioration de la qualité du service éducatif pour assurer une formation complète aux étudiants ; de contribuer à une formation adéquate et à l'amélioration des performances professionnelles de futurs diplômés ; de promouvoir une culture de l'évaluation permettant de générer des informations et des connaissances pour la prise de décision, ainsi que de renforcer la gestion institutionnelle. Comme cadre juridique institutionnel, le SINEACE s'inscrit dans le cadre de la loi n° 28740 (loi du système national d'évaluation, d'accréditation e

t de certification de la qualité de l'éducation), et la loi n° 28044 (loi générale de l'éducation. C'est une entité équivalente à la SUNEDU, rattachée au ministère de l'Éducation.

3. Le Conseil National de Science Technologie et Innovation (CONCYTEC)

Du point de vue national le CONCYTEC a la faculté de donner le statut de chercheur aux enseignants péruviens, le statut appelé « RENACYT[41] » permet à l'université de renouveler la licence pour continuer à fonctionner légalement. Pour la rénovation de la licence aux universités, il faut que le minimum de chercheurs RENACYT soit de 20% du total des enseignants chercheurs.

4. Le classement America Economía

Le Classement America Economía est un autre acteur qui joue un rôle prépondérant sur la scène nationale péruvienne, cette organisation bénéficie de l'accréditation pour déterminer la meilleure université péruvienne pendant les six dernières années. Ce classement sponsorisé par le Magazine America Economia[42] est renforcé par le classement QS, lequel lui confère une meilleure légitimité et réputation à l'heure

[41] https://ctivitae.concytec.gob.pe/renacyt-ui/#/registro/investigadores

[42] https://www.americaeconomia.com/

d'analyser le processus d'institutionnalisation dans le contexte péruvien. L'encadré 4 résume l'ensemble des critères qui constituent le classement.

Encadré 4 – Les critères du classement America Economià

1. Qualité de L'Enseignement représente 25%. Elle est évaluée selon les variables suivants :

- 35% constituent le pourcentage d'enseignants, selon la durée des services ; temps plein ou mi-temps par rapport au nombre total d'enseignants, selon les pondérations suivantes :

- Le grade académique représente 35 % : on tient compte du nombre total d'enseignants par jour académique, on calcule le pourcentage d'enseignants en fonction de leur grade académique.

- Le prestige du diplôme universitaire compte pour 30% : il évalue les dix professeurs les plus remarquables qui sont à temps plein de chaque université, en tenant compte de leurs diplômes universitaires et de l'université d'obtention, selon le dernier classement mondial des universités QS.

- Ensuite, le score obtenu par l'université est pondéré en fonction du diplôme universitaire délivré, selon les pondérations suivantes : Doctorat (45 %) ; Master (35%) ; Baccalauréat (20 %).

2. La recherche et l'innovation (25%) : On évalue la capacité des universités, au cours des quatre dernières années à faire de la recherche et à publier selon des normes de qualité et les variables suivantes :

a. La production scientifique représente 60% et comprend les indicateurs suivants :

- La production d'articles (50 %) : quantifie le nombre total, au cours des quatre dernières années, d'articles indexés dans les bases de données suivantes :

WoS : 35 %, Scopus : 35 %, Scielo : 20 %, et autres : 10 %, avec Affiliation explicite à l'université

- La productivité (50%) : en considérant les sous-indicateurs suivants : concernant la productivité des articles dans WoS : 35 %, Scopus : 35 %, Scielo : 20 %, et autres : 10%, on calcule le ratio entre le nombre d'articles WoS indexés au cours des 4 dernières années et le nombre de professeurs à temps plein.

b. Les fonds de recherche compétitifs (20%) : c'est le total des montants annuels, octroyés à l'université par des organismes étatiques, privés, et ce au cours des quatre dernières années. Les sommes se décomposent comme suit : Privé : 45 % ; Publique : 45 % ; Autres : 10 %

c. Le budget de recherche (7,5%) : c'est le pourcentage du budget annuel de l'université consacré à la recherche.

d. Le nombre de chercheurs (7,5%) : Il quantifie le nombre de chercheurs universitaires qui ont été financés par CONCYTEC, grâce aux fonds universitaires et d'autres externes, sur les quatre dernières années au cours desquelles la mesure est encadrée. Ces données sont normalisées par des plages d'évaluation tenant compte de données atypiques.

e. Les brevets industriels (5%) : on quantifie le montant brut de brevets industriels déposés auprès d'INDECOPI, pour les 4 dernières années au cours desquelles la mesure est encadrée.

3. Le prestige (15%) : cette dimension est mesurée à travers trois enquêtes : recruteurs, lecteurs et enseignants. L'enquête auprès des enseignants comprend deux sections : le prestige général des universités et l'évaluation et le prestige des carrières. Il s'agit d'une évaluation des meilleures universités en général, et selon si elles sont privées, publiques ou régionales. Elle est destinée aux professeurs à temps plein des universités concurrentes au classement général, et fournit deux indices : l'indice général des professeurs et l'indice moyen des professeurs en service.

4. L'accréditation (10%) : Elle est constituée par le nombre des accréditations nationales et internationales obtenues par les formations de premier cycle renseignées par l'université, il s'agit du pourcentage de formations accréditées sur le total des formations proposées.

5. L'internationalisation (10%) : quantifie les liens internationaux établis par l'université selon les variables suivantes :

a. L'échange de professeurs (40%) : on attribue les notes aux 10 meilleurs accords, en cours et en usage. Pour ce travail, et selon le nombre total des professeurs nationaux qu'ont enseigné à l'étranger et des professeurs étrangers qui ont enseigné à l'université, d'après le schéma suivant :

   - La qualité des universités partenaires (90 %) : notes attribuées en fonction de la représentation de chacune des 10 universités partenaires obtenues dans le dernier classement général QS.

   - Le ratio professeurs conventionnés / total professeurs en échange (10%) : rapport entre le nombre de professeurs sortants et entrants déclarés dans les conventions évaluées sur le nombre total de professeurs sortants et entrants.

b. L'échange étudiant (40%) : Il attribue des notes aux 20 meilleurs accords, en cours et en usage, selon le schéma suivant :

   - Les universités partenaires de qualité (70%) : on prend en considération deux panels (un pour les universités latino-américaines et un autre pour les universités non latino-américaines) de 10 universités chacune, il attribue des scores en fonction du chiffre obtenu dans le dernier classement QS de chacune des Universités homologues engagée dans des accords d'échange d'étudiants, à la fois sortants et entrants.

   - Le ratio d'étudiants conventionnés / total d'étudiants en échange (30%) : c'est le rapport entre le nombre d'étudiants sortants et entrants déclarés dans les conventions évaluées sur le nombre total d'étudiants sortants et entrants.

c. Le nombre total d'accords (20%) : on évalue le nombre total d'accords internationaux en cours (en 2019) avec des universités étrangères.

6. **L'infrastructure (5 %).** Elle prend en compte les variables suivantes :

   a. Les mètres carrés construits par étudiant inscrit (18 %) : on divise le total de mètres carrés construits par le nombre total d'étudiants inscrits.

   b. Les mètres carrés de salles de classe par étudiant inscrit (18 %) : on divise le nombre total de mètres carrés des salles de classe par le nombre total d'étudiants inscrits.

   c. Les mètres carrés de bibliothèques par étudiant inscrit (18 %) : on divise les mètres carrés de bibliothèques par le nombre total d'étudiants inscrits.

   d. Les mètres carrés d'installations sportives par étudiant inscrit (18%) : on divise le nombre total de mètres carrés d'installations sportives par le nombre total d'étudiants inscrits.

   e. L'investissement dans la technologie académique par étudiant inscrit (18 %) : on divise le montant alloué à la technologie par le nombre total d'étudiants inscrits, au cours de l'année 2019.

   f. La superficie d'espaces verts par étudiant inscrit (10%) : on divise le nombre total de mètres carrés d'espaces verts par le nombre total d'étudiants inscrits.

7. **L'inclusion (5 %)** qui comprend les variables suivantes :

   a. Le pourcentage d'étudiants de première année selon l'établissement d'enseignement secondaire d'origine (33%) : c'est le pourcentage d'élèves des écoles publiques et privées sur le nombre total d'élèves inscrits en première année.

   b. Les taux des bourses par étudiant boursier (32 %) : Il est évalué selon les indicateurs suivants :

1. Une bourse complète (70%) : répartition simple entre le nombre de bénéficiaires et les montants de bourses complètes de l'année dernière ; dans notre cas il s'agit de l'année 2018.

2. Une demi-bourse (30%) : répartition simple entre le nombre de bénéficiaires et les taux de demi-bourses pour l'année dernière ; dans notre cas, il s'agit de l'année 2018.

c. Le pourcentage d'étudiants bénéficiaires (10%) : rapport entre le nombre d'étudiants bénéficiaires de bourses et le nombre total d'étudiants inscrits au cours de l'année 2019 dans notre cas.

d. Le montant moyen des bourses (10%) : c'est la moyenne entre le nombre total d'étudiants boursiers et le montant total des montants alloués aux bourses, au cours de l'année 2019 pour notre cas.

e. L'accessibilité aux personnes à mobilité réduite (5%) : on évalue l'existence, dans tout le campus de l'université, de rampes pour fauteuils roulants, de salles de bain climatisées, de places spécifiques dans les salles de classe, d'ascenseurs, de parkings réservés et de toute autre initiative de ce type signalée par chaque université.

f. Le matériel et les équipements pour personnes mal voyantes (5%) : on évalue l'existence, dans tous les campus de l'université, de livres et titres en braille, livres et titres avec un système audio, signalétique en braille, facilités d'aide au guide dog et toute autre initiative orientée en ce sens signalée par chaque université.

g. Les programmes spéciaux de soutien aux étudiants handicapés (5 %) : on évalue l'existence de ce type de programmes pour ce type d'étudiants.

8. La sélectivité académique (5%) évaluée par les variables suivantes :

a. Le taux d'acceptation (70%) : c'est la proportion d'étudiants sélectionnés sur le nombre total de candidats.

9. Taux d'inscription (30%) : c'est la proportion d'étudiants inscrits sur le total des étudiants sélectionnés.

5. Le Classement SUNEDU

Les paramètres pour mesurer la qualité des universités péruviennes à travers ce classement national sont :

Le nombre de publications dans les magazines indexés dans *Web of Science Core Collection*, pour la période allant de 2014 à 2016 : il s'agit du nombre total de publications, dans des revues indexées dans la base de données de *Web of Science Core Collection (Social Science Citation Index*, *Science Citation Index et Arts & Humanities Citation Index*), à partir de la publication la plus ancienne. Il convient de mentionner qu'en ce qui concerne les publications, seuls sont retenus les documents catalogués par *Web of Science Core Collection* sous forme d'articles, représentant une recherche originale.

Le nombre de documents cités, publiés dans Web of Science Core Collection, pour la période allant de 2014 à2016 : il s'agit de tous les documents publiés par une université, au cours de la période 2014 2016, qui sont cités et qui sont enregistrés dans la base de données de la *Web of Science Core Collection*.

Le H-Index de l'université dans le *Web of Science Core Collection* de 1996 à 2016 (pour notre cas d'étude) : une valeur de h sur cet indice signifie que l'on a publié h articles de recherche, qu'au moins h ont été cités h fois dans d'autres articles de recherche. En ce sens, on considère le nombre d'articles scientifiques publiés comme l'impact de ceux-ci, mesurés à travers les citations. Pour calculer l'indicateur, on considère seulement les documents publiés de 1996 à 2016 (inclus), mais en prenant en compte toutes les citations générées jusqu'au 8 septembre de l'année 2017.

Le nombre d'articles inclus dans les 10 % des ouvrages les plus cités dans le *Web of Science Core Collection*, par domaine d'étude et par année de publication au niveau mondial, dans un laps de temps allant de 2014 à2016 (pour notre cas). Il s'agit des articles publiés pour la période entre 2014 et 2016, par une université, qui se trouvent dans 10% des œuvres les plus citées dans le domaine d'étude qui lui correspond, pour la période allant de 2014 à 2016. L'indicateur est considéré comme un indicateur d'excellence, étant donné qu'il présente un critère plus rigoureux.

L'indicateur représente les articles qui appartiennent aux 10 % les plus cités dans un domaine d'étude, par rapport à la même année de publication, divisé par le nombre total d'articles dans un ensemble d'articles déterminés.

Pour l'élaboration de l'indicateur, on prend en compte comme base le nombre total d'articles, par domaine d'étude, selon l'année de publication, pour la période 2014-2016, inscrits dans la base de données de la *Web of Science Core Collection*. Selon la classification OCDE six domaines d'étude sont présentés.

Il faut noter que tous les indicateurs, dans une moindre mesure, sont contrôlés par la variable ancienneté, en limitant la période de production scientifique à deux ans (de 2014 à 2016) et dans le cas H-Index, il faut considérer seulement la production de 1996 à 2016. Ainsi, on réduit le biais pour les universités qui ont le plus d'années depuis leur création et qui ont une production plus élevée de recherche accumulée. On valorise par ailleurs l'effort des universités qui s'intéressent à être à la pointe de la recherche.

L'élaboration d'un classement des universités, fiable, nécessite une construction sur la base d'indicateurs qui reflètent objectivement la qualité du service de l'enseignement supérieur académique. Cependant, dans de nombreux cas, le choix des indicateurs est limité par le déficit d'informations ou parce que la plupart d'informations existantes n'est pas harmonisée entre les différentes unités d'analyse. Telle est la situation du cas péruvien où l'information universitaire compte des entraves à la validation : la régularité périodique, une standardisation insuffisante et un manque de consistance, notamment. En ce sens la sélection d'indicateurs pour le développement du classement des universités a priorisé des critères d'objectivité, de pertinence et de transparence.

Dans le tableau 12 sont présentées les principales caractéristiques de la distribution de chaque indicateur par domaine d'étude. Les quatre indicateurs s'appliquent à chacun des six domaines de connaissances définis par l'OCDE obtenant ainsi six classements par domaine d'étude et un classement général. Ce dernier résulte de l'addition des classements par domaine d'étude accordant un poids égal à chacun des domaines.

Tableau 12 : Principales caractéristiques de la distribution des indicateurs du classement SUNEDU

1. Sciences naturelles

Indicateur	N. des données disponibles	Minimum	Maximum	moyenne	médiane	écart type	coefficient de variation	Valeur
1. Publication dans des revues indexées dans WoS Core Collection 2014-2016	132	0	238	0	719	29.33	408	103
2. Des documents citables produits en WoS Core Collection 2014-2016	132	0	336	0	10.48	40.35	385	103
3. Index H en WoS Core Collection 1996-2016	132	0	63	0	3.34	10.13	303	103
4. Articles scientifiques dans le 10% plus citées dans WoS Core Collection 2014-2016 par area y année de publication au niveau mondiale 2014-2026	132	0	82	0	1.32	777	590	116

2. Ingénierie et technologie

Indicateur	N. des données disponibles	Minimum	Maximum	moyenne	médiane	écart type	coefficient de variation	Valeur
1. Publication dans des revues indexées dans WoS Core Collection 2014-2016	132	0	86	0	2.1	9.3	443	107
2. Des documents citables produits en WoS Core Collection 2014-2016	132	0	235	0	4.69	22.44	479	105
3. Index H en WoS Core Collection 1996-2016	132	0	29	0	1.39	4.44	320	109
4. Articles scientifiques dans le 10% plus citées dans WoS Core Collection 2014-2016 par area y année de publication au niveau mondiale 2014-2026	132	0	8	0	0.18	1.01	556	123

3. Médecine et sciences de la santé

Indicateur	N. des données disponibles	Minimum	Maximum	moyenne	médiane	écart type	coefficient de variation	Valeur
1. Publication dans des revues indexées dans WoS Core Collection 2014-2016	132	0	490	0	6.75	44.86	665	107
2. Des documents citables produits en WoS Core Collection 2014-2016	132	0	719	0	10.52	66.7	634	104
3. Index H en WoS Core Collection 1996-2016	132	0	71	0	2.04	7.57	371	104
4. Articles scientifiques dans le 10% plus citées dans WoS Core Collection 2014-2016 par area y année de publication au niveau mondiale 2014-2026	132	0	85	0	0.89	7.51	847	122

4. Science agricole

Indicateur	N. des données disponibles	Minimum	Maximum	moyenne	médiane	écart type	coefficient de variation	Valeur
1. Publication dans des revues indexées dans WoS Core Collection 2014-2016	132	0	39	0	1.14	5.01	441	113
2. Des documents citables produits en WoS Core Collection 2014-2016	132	0	44	0	1.33	5.8	438	111
3. Index H en WoS Core Collection 1996-2016	132	0	21	0	1.02	3.39	332	112
4. Articles scientifiques dans le 10% plus citées dans WoS Core Collection 2014-2016 par area y année de publication au niveau mondiale 2014-2026	132	0	3	0	0.12	0.48	395	122

5. Sciences Sociales

Indicateur	N. des données disponibles	Minimum	Maximum	moyenne	médiane	écart type	coefficient de variation	Valeur
1. Publication dans des revues indexées dans WoS Core Collection 2014-2016	132	0	131	0	2.32	12.35	533	112
2. Des documents citables produits en WoS Core Collection 2014-2016	132	0	172	0	3.28	16.44	501	111
3. Index H en WoS Core Collection 1996-2016	132	0	19	0	0.87	2.71	311	111
4. Articles scientifiques dans le 10% plus citées dans WoS Core Collection 2014-2016 par area y année de publication au niveau mondiale 2014-2026	132	0	14	0	0.23	1.36	597	122

6. Sciences humaines

Indicateur	N. des données disponibles	Minimum	Maximum	moyenne	médiane	écart type	coefficient de variation	Valeur
1. Publication dans des revues indexées dans WoS Core Collection 2014-2016	132	0	48	0	0.58	4.28	743	123
2. Des documents citables produits en WoS Core Collection 2014-2016	132	0	72	0	0.92	6.46	699	119
3. Index H en WoS Core Collection 1996-2016	132	0	6	0	0.22	0.89	403	119
4. Articles scientifiques dans le 10% plus citées dans WoS Core Collection 2014-2016 par area y année de publication au niveau mondiale 2014-2026	132	0	6	0	0.07	0.54	794	128

Source : SUNEDU

L'élaboration de classements par domaines de connaissance a ses atouts. Le premier étant que l'estimation d'un classement pour chaque domaine de connaissance prend en compte les différentes dynamiques de recherche de chacun d'eux ; comme le nombre chercheurs moyens dans un projet et, par extension, le nombre de signataires d'un résultat de recherche, le support sur lequel est présenté et diffusé le résultat (conférence scientifique, magazine recherche ou livre), le temps et les moyens investis par type de recherche et le nombre de citations. Ainsi, par exemple, les pratiques de citation, diffèrent considérablement entre les domaines de connaissances ; la fréquence, et les indicateurs à

cet égard, se révèlent plus élevés dans les sciences naturelles, médicales et technologiques par rapport aux sciences sociales et humaines.

Ainsi, en regroupant les résultats obtenus par domaines de connaissances dans un classement général, on favorise les universités qui ont développé de manière importante et plus ou moins de façon parallèle, et l'activité de recherche et l'enseignement, et ce dans la plupart des domaines de connaissances. Ces dernières sont appelées des universités généralistes. Par ailleurs on reconnaît la bonne performance des universités spécialisées dans certaines disciplines, révélées dans chacune des classements par domaine.

En plus de la recherche, la différenciation par domaines de connaissances se révèle constituer un élément positif, car différentes dynamiques peuvent se produire dans ces dimensions selon le domaine de connaissance. Ainsi, dans certains domaines, on accorde plus de poids à l'enseignement pratique que théorique. Dans d'autres, le lien avec l'industrie et le marché du travail, ou l'internationalisation se fait de manière plus naturelle. Il y a des domaines de connaissance qui attirent plus de ressources financières du secteur privé tandis que d'autres doivent s'appuyer davantage sur le financement public. Et finalement, certains se trouvent plus orientées vers l'engagement social tandis que d'autres sont plus axés sur le bien privé.

Enfin, la tendance la plus récente dans la formulation des classements universitaires passe une mise à disposition de l'utilisateur final, qu'ils soient, étudiants, familles ou enseignants. Ceci, étant dans le but de pouvoir prendre une décision plus éclairée et plus précise, selon leurs intérêts. C'est aussi dans ce sens, qu'il est très utile de présenter les classements par domaines de connaissances déjà évoqués, en plus d'un classement général.

Section 3 : La déclinaison au niveau organisationnel : les parties prenantes internes aux universités et leur rapport au concept d'Université de Rang Mondial

Pour étudier cet aspect, nous allons nous appuyer sur l'exemple de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), objet de l'étude de cas qui sera examinée en deuxième partie.

Dans la perspective organisationnelle nous allons à présent analyser les cinq acteurs les plus significatifs, présenter les détails relatifs à chacun d'eux ainsi que leur rapport avec la notion d'Université de Rang Mondial et aux classements : le Président des universités, le Vice-recteur de la Recherche, le Vice-recteur Académique, les Doyens, le Directeur de Assurance de la Qualité, Directeur des relations internationales, et le Directeur de Management. Ils sont tous attachés à la réglementation émise par la SUNEDU mais chacun se charge de faire appliquer des indicateurs différents.

1. Les Présidents des Universités

Dans le cas de la USAT[43], le président est toujours conseillé par l'équipe légale de l'Université. Les normes et la réglementation de l'Université doivent toujours suivre les directives de la nouvelle loi universitaire à travers quatorze indicateurs imposés par la SUNEDU selon le modèle de rénovation institutionnelle établi le 14/04/2021. Le président doit les faire respecter sans conditions s'il souhaite que son université continue à fonctionner.

[43] http://www.usat.edu.pe/

2. Le Vice-recteur de la Recherche

Le Vice-recteur de la recherche, se charge de faire appliquer les indicateurs suivants : l'indicateur 9 concernant la participation des enseignants chercheurs RENACYT dans des recherches internationales de grand impact, l'indicateur 10 sur la production Scientifique *per capita*, l'indicateur 11 sur l'impact scientifique, et l'indicateur 12 sur l'excellence internationale.

3. Le Vice-recteur Académique

Le Vice-recteur Académique est chargé de faire appliquer l'indicateur 3 sur les échanges des étudiants, l'indicateur 5 relatif à la formation des Masters et des Doctorats d'excellence, et l'indicateur 6 répertoriant les docteurs à temps plein avec formation doctorale d'excellence.

4. Les Doyens

Dans le cas des Doyens, il s'agit de faire appliquer l'indicateur 3 concernant les échanges d'étudiants, l'indicateur 5 relatif à la formation des Masters et Doctorats d'excellence, et l'indicateur 6 portant sur les docteurs à temps plein avec formation doctorale d'ecellence.

5. Le Directeur de Assurance de la Qualité

Le Directeur d'Assurance de la Qualité se charge du déploiement de la qualité dans toute l'université, à travers la mise en oeuvre des mesures et dispositions de la SUNEDU par des processus et pratiques qui définiront la physionomie de l'université.

6. Le Directeur des relations internationales

Dans le cas du Directeur de Relations Internationales, tout comme les dirigeants décrits précédemment, il est attaché à l'expérience dans le domaine international, mais il se doit d'harmoniser l'expérience avec les exigences de Directeur de la Qualité et les acteurs impliqués.

7. Le Manager General

Le Directeur de Management doit répondre à la bonne gestion de toute la plateforme administrative de l'université et doit faire respecter par les employés de l'université les exigences du Directeur de la Qualité selon les règles administratives, surtout dans le domaine contractuel

Le tableau 13 décrit l'ensemble des parties prenantes d'une université type au Pérou. Pour cet aspect, nous avons souhaité décrire la situation interne des universités prenant comme exemple le cas de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), une université qui garde les mêmes caractéristiques d'organisation et de pratiques de gestion que les Universités que nous avons sélectionnées dans notre travail de recherche. Nous avons identifié les parties prenantes et leurs responsabilités et on s'aperçoit d'un environnement organisationnel fortement conditionné par les dispositions et les normes émises par la SUNEDU, une organisation de l'État chargée de contrôler, vérifier et de faire appliquer des politiques qui sont transcrites dans la loi universitaire et obéissant aux idéaux des Classements Internationaux des Universités. Ces réglementations et dispositions doivent être appliquées par les universités péruviennes, sinon leurs Présidents verraient leur fonctionnement et leur position compromis.

D'ores et déjà, nous pouvons entrevoir une déclinaison des principes retenus par les classements internationaux des universités pour caractériser les critères de qualité des universités péruviennes. Une telle déclinaison passe notamment par des processus de normalisation et d'évaluation mis en œuvre par des instances nationales (SUNEDU, SINEACE, CONCYTEC, ainsi que par plusieurs classements (America Economià et classement SUNEDU). Notamment, la SUNEDU semble jouer un rôle clé dans le processus d'institutionnalisation de la notion Université de Rang Mondial et des idéaux des classements internationaux. Cette importance prend racine dans sa participation comme intermédiaire dans un champ organisationnel élargi dans lequel s'entrecroisent un niveau macro (les classements et discours internationaux et les discours dont ils sont porteurs au niveau mondial), et un niveau micro organisationnel (celui des acteurs de l'université). La SUNEDU prend les références établies pour les classements internationaux avec la finalité de les incorporer aux politiques nationales dans le domaine

de l’éducation ; on transpose ainsi ces politiques de l’extérieur vers l’intérieur des universités péruviennes. De cette manière-là les universités péruviennes restent conditionnées aux nouvelles dispositions et règles émises par l’État péruvien.

Tableau 13.- Les acteurs organisationnels et leur rôle dans la déclinaison du discours sur le concept de WCU

Caractéristiques de Acteurs au niveau National							
émetteur	**Président**	**Vice-recteur de la Recherche**	**Vice-recteur Académique**	**Doyens**	**Directeur de Assurance de la Qualité**	**Directeur des relations internationales**	**Directeur de Management**
Statut	Docteur	Docteur	Docteur		Master	Master	Licence
Position	Recteur	Vice-recteur de la Recherche	Vice-recteur Académique	Doyens	Directeur de Assurance de la Qualité	Directeur des relations internationales	Directeur de Management
Que représentent-t-ils?	Autorité organisationnelle	Autorité organisationnelle	Autorité organisationnelle	Autorité organisationnelle	Autorité organisationnelle	Autorité organisationnelle	Autorité organisationnelle
Quels sont les arguments	Fixe les indicateurs selon par Plan Stratégique Institutionnelle, selon les exigences de la SUNEDU (Des accords Top 500 selon le Classement QS)	Participation des Renacyts dans des recherches internationaux de haut impact / Production scientifique par habitant /Impact scientifique/Excellence internationale	Formation d'excellence / Docteurs à temps plein avec une excellente formation doctorale	Formation d'excellence / Docteurs à temps plein avec une excellente formation doctorale	Responsable de faire accomplir tous les Indicateurs pour déterminer les années de rénovation de Licence de l'Université	Échange d'étudiants incoming / outgoing	Finance
Les termes du discours	Fixe les indicateurs selon par Plan Stratégique Institutionnelle, selon les exigences de la SUNEDU (Des accords Top 500 selon le Classement QS)	Participation des Renacyts dans des recherches internationaux de haut impact / Production scientifique par habitant /Impact scientifique/Excellence internationale	Formation d'excellence / Docteurs à temps plein avec une excellente formation doctorale	Formation d'excellence / Docteurs à temps plein avec une excellente formation doctorale	Responsable de faire accomplir tous les Indicateurs pour déterminer les années de rénovation de Licence de l'Université	Échange d'étudiants	Mangement

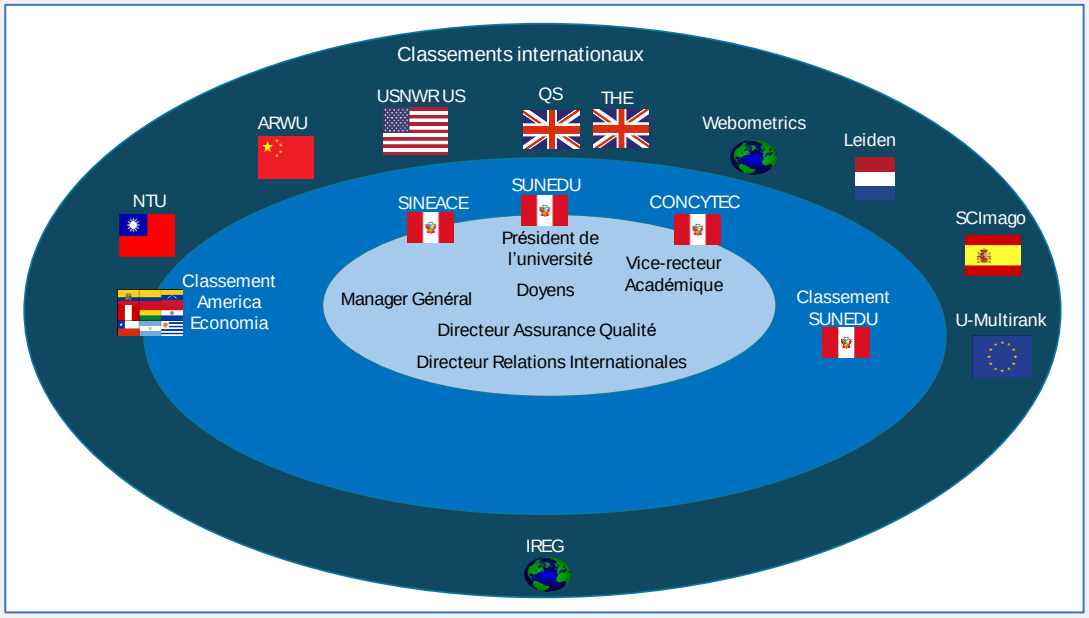
Quelles rhétoriques	Faire accomplir les indicateurs	Réponse au recteur et au Département d'assurance de la Qualité	Réponse au recteur et au Département d'assurance de la Qualité	Réponse au recteur et au Département d'assurance de la Qualité	Faire accomplir la Loi face aux exigences de la SUNEDU, et maintenir au courant au recteur	Réponse au recteur et au Département d'assurance de la Qualité	Réponse au recteur
Stratégies discursives	Dissuasive	Dissuasive	Dissuasive	Selon ses intérêts et ressources	Selon ses intérêts et ressources	Maintenance	Selon ses intérêts et ressources
Evidences							
Dans quels médias (décrets, textes de loi, presse, articles scientifiques, outils de gestion, etc.)	Plan Stratégique Institutionnelle (PEI)	Plan Stratégique Institutionnelle (PEI), en ce qui concerne à la Recherche	Plan Stratégique Institutionnelle (PEI), en ce qui concerne aux aspects académiques	Plan Stratégique Institutionnelle (PEI), en ce qui concerne aux Facultés	Plan Stratégique Institutionnelle (PEI), en ce qui concerne à l'implémentation des procès selon les réglementations de la SUNEDU, SINEACE et CONCYTEC.	Plan Stratégique Institutionnelle (PEI), en ce qui concerne à l'internationalisation de l'Université	Plan Stratégique Institutionnelle (PEI), en ce qui concerne aux aspects budgétaires
Pays	Pérou	Pérou	Pérou	Pérou	Pérou	Pérou	Pérou
Dates							
À quelle période ?	2003	2017	2020	2010 / 2020 / 2019 / 2021 / 2021	2009	2009	2020
Quel est l'objectif	Assurer la bonne performance de l'Université selon la loi et faire réussir l'organisation dans tous les champs, national et international.	Assurer la bonne performance de l'Université en ce qui concerne à la recherche	Assurer la bonne performance de l'Université en ce qui concerne aux aspects académiques	Assurer la bonne performance de l'Université en ce qui concerne aux Facultés	Assurer la bonne performance de l'Université en ce qui concerne à la qualité face aux organismes de l'état : SUNEDU, SINEACE et CONCYTEC.	Assurer la bonne performance de l'Université en ce qui concerne à l'internationalisation	Assurer la bonne performance de l'Université en ce qui concerne à l'Administration de l'université

Source : Auteur

Conclusion du Chapitre 1

Dans ce chapitre, il s'agissait d'une part d'établir un état de l'art sur le concept de WCU et sur les classements des universités tels qu'ils sont analysés et discutés dans la littérature et les travaux existants au plan international, sur le continent sud américain et plus particulièrement, au Pérou (section 1). Nombreux sont les chercheurs qui mentionnent un manque de clarté dans la définition du concept d'Université de Rang Mondial. Comme le souligne Schriewer (2004), on constate en effet l'existence d'un discours globalisé autour de ce concept qui traduirait l'existence d'une idéologie mondiale et fédératrice. Cette idéologie mentionnée devient plus évidente avec les classements Internationaux des Universités (section 2), lesquels en s'employant à en définir les critères d'excellence, essaient de s'attribuer la notion Université de Rang Mondial comme définissant une « Université idéale ».

Figure 7 – Les universités péruviennes encastrées dans un système global de classement des universités



Source : Auteur

Nous avons observé que cette notion qui englobe toutes les ambitions des classements, est utilisée de manière explicite et implicite dans l'environnement international de

l'enseignement supérieur et de la recherche, et particulièrement dans les travaux de l'Observatoire IREG ; organisation chargée d'élucider la pratique des classements selon les Principes de Berlin[44]. Nous avons ensuite, comme *dresser le décor* de notre recherche et bien en saisir le contexte, présenté les différents acteurs et parties prenantes qui au Pérou nous semblaient devoir exercer un rôle sur l'institutionalisation du discours sur le concept de WCU : des instances nationales d'évaluation et de normalisation des universités ; des dispositifs régionaux de classement propres à l'Amérique Latine et au Pérou (Section 3). Enfin, cela nous a permis d'identifier plusieurs parties prenantes internes aux universités péruviennes, chargés de la mise en œuvre des directives émanant des autorités nationales concernant l'application des critères de qualité (section 4). En étudiant le rôle de plusieurs acteurs, depuis le Président de l'Université jusqu'aux managers, nous avons observé un processus de déclinaison des principes et critères qui fondent une bonne part des classements existants, que ces deniers soient internationaux ou régionaux. Dès lors, il semble aisé de penser que de tels dispositifs puissent exercer une pression institutionnelle sur ceux-là même qui au coeur des universités sont chargés de la mise en application des normes de qualité. Le système d'enseignement supérieur péruvien, et la gestion de ses universités, apparaît ainsi comme encastré dans un système global, incarné notamment par les classements internationaux des universités et leur observatoire, qui conceptualise et développe le concept de WCU (cf. figure 7).

[44] http://ireg-observatory.org/en_old/index.php/berlin-principles-french

Que retenir ? L'encastrement du système universitaire péruvien à l'intérieur d'un système globalisé

Le système d'enseignement supérieur péruvien et, à l'intérieur du pays, ses universités, sont ainsi encastrés dans un système global dans lequel, et ce par le jeu du phénomène mondial de classement des universités, est mis en exergue le concept d'université de rang mondial, WCU. Ainsi, au sein même de l'État péruvien, la SUNEDU, fortement inspirée des principes de World Class University, tels que définis par les divers organismes internationaux de classement (ARWU, QS, THE, Leiden, etc.), et des prescriptions de l'IREG et des principes de Berlin, définit la stratégie du système éducatif supérieur. Son rôle est essentiel dans la conceptualisation de la qualité des universités à travers notamment la définition des critères de renouvellement des licences accordées aux établissements et la mise œuvre d'un système de garantie de la qualité. De même, la SINEACE, rattachée au Ministère de l'Éducation, met en œuvre un système national d'évaluation, d'accréditation et de certification de la qualité éducative. La CONCYTEC intervient en matière d'octroi d'un statut de chercheur aux enseignants péruviens. Il convient également de citer le rôle du classement America Economia, fortement inspiré par le classement QS ainsi que le classement SUNEDU qui fournit des indicateurs de qualité permettant d'évaluer les universités dans les 6 domaines que sont les sciences naturelles, l'ingénierie et la technologie, la médecine et les sciences de la santé, la science agricole, les sciences sociales et les sciences humaines. Ces classements jouent un rôle dans les processus d'évaluation, de certification et d'accréditation des universités. Il semble dès lors possible d'envisager que cet enchaînement de représentations sur la qualité et l'excellence, depuis le niveau mondial, jusqu'à l'échelon institutionnel national, puisse influencer grandement les représentations et les actions des acteurs au cœur même des universités péruviennes. Ces derniers, depuis le Président de l'université, jusqu'au directeur de l'assurance qualité, sont en effet chargés de déployer les politiques et les principes définis au niveau de l'État, au sein de leurs établissements. Dans une partie empirique, nous étudierons de manière plus approfondie, le travail institutionnel alors à l'œuvre et le rôle de ces différents entrepreneurs institutionnels. Il importe au préalable de réaliser une analyse de la littérature sur le concept de WCU et sur les classements internationaux et les discours qu'ils véhiculent, avant d'opter pour un cadre conceptuel nous permettant d'éclairer et de conduire notre étude empirique.

Chapitre 2: Une revue de la littérature sur le concept et les discours relatifs à l'Université de Rang Mondial

Notre revue de littérature porte en premier lieu sur le concept de *World Class University* et sur les classements des universités tel qu'ils sont abordés dans la littérature et les recherches internationales, latino américaines et péruviennes (1). En second lieu, nous examinons plus particulièrement les analyses de discours relatives au concept de WCU et aux classements des universités, à travers la littérature et les travaux existants au plans, international, latino-américain et péruvien (2).

Section 1 : Le concept de *World Class University* : des recherches internationales aux analyses péruviennes

Le terme d'Université de Rang Mondial ou *World Class University*, se retrouve dans les discours officiels des gouvernements, mais aussi dans celui des acteurs des universités. Cette notion diffuse a un impact considérable sur le monde académique, malgré l'ambiguïté et même l'absence de définition (Altbach, 2003; Sharpe, 2014 ; Levin et al., 2006 ; Rubin-Oliveira & Wielewicki, 2019).

Dans plusieurs pays, elle a été fermement ancrée dans le discours des politiques et stratégies concernant les établissements d'enseignement supérieur. Cependant, et ce malgré son inexactitude, le concept est « pris pour acquis » ou « *taken for granted* » (Thomas et al., 1987).

Dans ce qui suit, nous étudions les travaux et réflexions de plusieurs auteurs, d'abord sur un plan mondial (1), pour ensuite se focaliser sur la littérature sud-américaine (2), puis péruvienne (3).

1. La littérature internationale

Altbach (2003) déclare que le monde entier souhaite une université de rang mondial et qu'aucun pays ne pense pouvoir s'en passer. Toutefois si l'on ignore ce que signifie une « *Université de Rang Mondial* » et si ses caractéristiques sont encore mal définies, tout le monde fait référence au concept. Altbach (2003) précise : « *C'est une époque de battage médiatique universitaire, avec des établissements de différents types et dans divers pays revendiquant un statut de « Rang Mondial », généralement avec peu de justification. Ceux qui cherchent à se déclarer « Université de Rang Mondial », ne savent généralement pas de quoi ils parlent* ». L'auteur rajoute : « *Une recherche Google, par exemple, permet d'afficher des milliers de références, et de nombreuses institutions qui se disent de « Rang Mondial » des universités qui vont du centre du Canada jusqu'à une nouvelle université dans le golfe Persique* ».

Dans leur étude du concept, Levin et al. (2006) s'interrogent sur la signification du concept de « Rang Mondial ». S'agit-il simplement d'une déclaration de relations publiques ou renvoie-t-il à un contenu précis ? À quels critères faut-il répondre pour prétendre au statut de « Rang Mondial » ? Et à quel moment peut-on déterminer qu'une université puisse atteindre un tel classement ? Ils en concluent que le terme est subjectif et qu'il repose principalement sur la réputation des universités sur le plan de la recherche, tandis que la qualité de l'enseignement est négligée. De même, les pays ayant un avantage en langue anglaise auraient une plus grande possibilité d'en profiter grâce au leadership des éditeurs de revues scientifiques, qui, à leur tour publient de préférence des articles scientifiques en anglais.

Dans son étude sur le défi d'établir des universités de rang mondial, Salmi (2009) affirme que : « *Devenir membre du groupe exclusif des universités de Rang Mondial, ne s'obtient pas par une auto déclaration* ».

Marope et al. (2013), en coopération avec l'UNESCO, étudient le phénomène des classements et l'impact croissant des classements universitaires sur les politiques publiques, dans le choix effectué par les étudiants, etc. Leur étude confirme la grande controverse concernant les classements et le concept « d'Université de Rang Mondial ». L'étude explique les usages et détournements des classements existants, avec un large

panel d'experts décrivant le panorama général de la problématique, proposant une large réflexion actuelle sur le sujet et établissant des approches alternatives ainsi que des outils complémentaires pour une nouvelle utilisation transparente et éclairée de tels artefacts.

Sharpe (2014) renforce cette idée d'imprécision autour du concept en déclarant : « *s'il y a six milliards de personnes, il y a six milliards de définitions d'universités de Rang Mondial* ».

Dans la perspective d'une université de rang mondial, il est dès lors considéré comme une bonne pratique internationale que de mettre en œuvre des systèmes assurant la qualité intégrée. Ces systèmes s'articulent généralement autour les éléments suivants :

- La Licence : c'est un mécanisme qui permet à l'État de s'assurer que les institutions nouvellement créées fournissent des services d'enseignement supérieur qui répondent aux exigences minimales de qualité. Ce mécanisme fonctionne comme une barrière à l'entrée, mais assure qu'aucune institution ne peut fonctionner si la qualité est en dessous des exigences établies.

- L'accréditation : c'est un mécanisme volontaire qui permet à un établissement ou à un programme de démontrer qu'il remplit ses objectifs et qu'il maintient un ensemble de normes définies par les acteurs impliqués. Selon Lemaitre (2012), l'objectif est que la société soit informée, et que l'université garantisse que le programme soit conforme à ses objectifs, normes ou critères définis en amont. Ce mécanisme est utilisé suite à l'octroi de la licence, et permet aux acteurs de donner des signes leur permettant de se démarquer de leurs concurrents. De plus, il est essentiel de promouvoir la mobilité et l'ouverture à l'international des étudiants.

- L'audit académique : c'est un mécanisme qui permet aux établissements d'enseignement supérieur de vérifier en interne selon les indicateurs de l'excellence académique que les objectifs sont atteints. Son objectif est de surveiller la conformité interne avec la qualité dans le temps.

- La mise en place de Systèmes d'information : c'est un mécanisme qui fournit des informations sur les réalisations des établissements d'enseignement supérieur, sur ses diplômés, sur les parties prenantes potentielles de son service éducatif et des autres

acteurs intéressés. Ainsi, les étudiants, les entrepreneurs et la société en général peuvent prendre des décisions plus éclairées.

Ces mécanismes affectent d'une manière différente la demande et l'offre dans l'enseignement supérieur. La licence, l'accréditation et l'audit académique agissent directement sur l'offre, puisque les institutions qui parviennent à suivre de manière précise ces procédures, constituent une offre d'enseignement supérieur de qualité. D'autre part, les systèmes d'information agissent directement à la demande, car les jeunes qui optent pour poursuivre des études dans l'enseignement supérieur pourraient obtenir des informations nécessaires sur la qualité des services qui seraient proposés par la dite-université, et agissent indirectement sur l'offre, dans l'intérêt des universités quand l'information souligne la qualité de ses enseignements.

C'est là qu'entrent en scène les classements qui répertorient les meilleures universités de qualité au niveau mondial et au niveau national. Hazelkorn (2015b) mentionne que l'utilisation des classements s'est étendue rapidement parmi les décideurs politiques, les universitaires et les représentants des instituts de l'enseignement supérieur, qui l'utilisent comme outil d'évaluation et de contrôle des performances des universités, malgré des doutes existants sur la méthode utilisée pour le réaliser. Ils relèvent une importance en ce qu'ils constituent un outil d'information qui profite à une diffusion rapide et pouvant atteindre les principales parties prenantes des universités ; étudiants, opinion publique, universitaires, les bénévoles, le gouvernement, entre autres. En ce sens, les classements peuvent changer la façon selon laquelle les parties prenantes perçoivent la qualité des universités, selon les critères qui sont utilisés pour effectuer leur évaluation.

De nombreuses universités considèrent les classements comme un outil d'information pour prendre de meilleures décisions concernant les stratégies de gestion, de planification et de travail. Certaines vont même jusqu'à se fixer des objectifs stratégiques selon le poste qu'elles occupent dans le classement, comme « faire partie du top 10 » (O'Connell, 2014). Selon Arimoto (2011), les classements ont également fait la promotion de la recherche et ont permis le développement des indicateurs d'évaluation adéquats.

Par exemple, Hazelkorn (2015b) mentionne que les enseignants sont encouragés à éditer de plus en plus de publications, afin que l'université à laquelle ils appartiennent figure parmi le groupe d'institutions bénéficiant d'une grande production scientifique.

En regard de tout cela, les classements ne sont pas exempts de critiques. Hazelkorn (2007) les rassemble en trois groupes : (i) les processus techniques et méthodologiques, (ii) l'utilité des résultats pour les parties prenantes, et (iii) la comparaison des universités ayant différents objectifs et missions.

Premièrement, il convient d'examiner le processus de collecte et d'interprétation des données. Il existerait un biais de priorisation dans la méthodologie en faveur des Sciences et disciplines technologiques au détriment des sciences humaines, par ailleurs, il y aurait un doute sur les comparaisons entre des universités qui seraient vraiment basées sur la qualité ou sur la popularité de l'université. Deuxièmement, il n'y a aucune preuve concluante sur l'ampleur de l'utilité d'un classement pour la prise de décision des étudiants potentiels : alors, que certaines études constatent que les classements n'ont pas plus d'influence lors du choix du programme universitaire et d'études (Grunig, 1997 ; Eccles, 2002), d'autres constatent le contraire (McDonough et al., 1998). Enfin, sur le dernier volet de critiques Marginson (2007) remet en question la capacité des classements pour évaluer un large éventail d'universités différentes les unes des autres sur divers aspects. De plus, (Eccles, 2002) suggère que les classements pourraient être biaisés en faveur d'un plus grand nombre d'anciennes universités positionnées devant les nouvelles, qui ne sont pas nécessairement inférieures en termes de qualité d'enseignement.

Malgré les critiques, la majorité des établissements d'enseignement supérieur au niveau mondial, déclare que les classements ont aidé au développement des universités plus qu'ils n'ont porté préjudice (Hazelkorn, 2015b). En somme, les classements ne fournissent pas seulement l'information mais aussi façonnent les systèmes d'enseignement supérieur et la manière selon laquelle les activités et les efforts des universités sont valorisés et priorisés.

2. La littérature latino-américaine

En Amérique latine, le terme université de « Rang Mondial » a également été étudié, notamment dans sa relation avec la gestion universitaire. À cet égard, Ganga-Contreras et al. (2019) ont étudié, au Chili et au Brésil conjointement, l'effet des classements et la relation avec la gouvernance et la gestion des universités. Parmi les conclusions les plus pertinentes, ils affirment que le défi de la gouvernance universitaire, pour sortir d'un état d'inertie, est d'établir des réseaux de contacts entre les dirigeants pour créer une culture orientée vers le changement. Il s'agirait d'aller vers une administration avec de nouvelles techniques et méthodes de gestion : gérer de manière innovante en s'appuyant sur les compétences, le leadership et la flexibilité, travailler sur la capacité à produire et à gérer les changements, exiger une professionnalisation des cadres et des techniciens de l'éducation.

Au Brésil, Rubin-Oliveira & Wielewicki (2019), dans leur étude sur le concept de WCU, déclarent : « *La dimension internationale et la position des établissements d'enseignement supérieur dans le monde revêtent plus que jamais une importance considérable dans les déclarations de mission et les documents nationaux et institutionnels. Dans ce contexte, deux mouvements d'enseignement supérieur initiés dans les années 1990 ont contribué à intensifier le débat sur l'internationalisation. Le premier était la création, la diffusion et l'acceptation généralisée des classements mondiaux des universités ainsi que la formulation du concept d'universités de Rang Mondial (Altbach & Salmi, 2011 ; Hazelkorn, 2009 ; Jones et al., 2016 ; Salmi, 2009). Le second concerne le mouvement européen d'unification de l'enseignement supérieur à travers le processus de Bologne. Les deux mouvements ont donné lieu à des enquêtes et à des débats avec des approches et des perspectives différentes* ».

Au Mexique, Trillo (2020) souligne le débat qui existe pour définir le concept d'établissement d'enseignement supérieur de Rang Mondial (EESRM), avec toutes les inexactitudes que cela implique. Il passe en revue les principaux aspects et à partir de ceux-ci, il pose le défi de la mise en place d'une EESRM au Mexique. L'auteur aborde également brièvement les tentatives faites par d'autres pays émergents pour tirer des

leçons politiques du cas mexicain. Parmi elles, il relève la volonté d'aller vers une clarification du concept afin d'élaborer un plan à long terme.

3. La littérature péruvienne

Au Pérou, le terme « Université de Rang Mondial » (WCU) a également été étudié notamment dans la perspective des classements et dans sa relation avec la gestion universitaire. Ainsi Piscoya Hermoza (2006), étudie un plan pour établir un classement national pour les universités péruviennes. Il prend alors des références internationales suivant les lignes directrices des classements appelés les « *Big three* » selon Millot (2015), et explique de cette manière que la construction d'un classement universitaire constitue une forme d'évaluation externe sur la base d'indicateurs et d'indices statistiques qui ne dépendent pas des préférences ou des croyances de l'évalué mais de la rigueur théorique et méthodologique de l'évaluateur. De cette manière, l'étude sert comme pierre angulaire pour établir la perspective des classements à travers le discours et pour savoir les conséquences dans la gestion des universités péruviennes.

Gallegos (2017) analyse le processus de licence et son impact sur l'enseignement universitaire supérieur au Pérou. La thèse défend un aspect principal : comment la mise en œuvre d'un règlement ou d'une procédure tirée des classements internationaux des universités devient un préalable au développement des universités publiques. Pour l'auteur, opter pour un étalon de l'excellence, sans aller à l'encontre de l'autonomie universitaire, constitue un véritable dilemme.

Enfin, La SUNEDU dans son étude sur l'état des universités péruviennes *(Superintendencia Nacional de Educación Superior*, 2017), met en évidence de manière concrète l'utilisation des classements internationaux des universités comme référence pour construire un classement national avec des paramètres internationaux. L'étude présente une méthodologie d'évaluation adaptée au contexte péruvien qui devient pratiquement le discours dominant dans l'environnement péruvien. Comme résultat, l'étude montre la situation concernant la qualité et gestion des universités péruviennes, mettant l'accent sur la recherche, suivant les lignes directrices de ce qu'on comprend par Université de Rang Mondial (WCU). (Cf. Tableau 14).

Tableau 14 – Récapitulatif des travaux sur la définition du concept de WCU

Auteur	Explication du Concept « Université de Rang Mondial » (WCU)	Pays
Altbach (2003)	La volonté d'avoir ce classement mondial est généralisé et devient une condition sine qua none pour le développement et le rayonnement des universités. Toutefois ce terme auquel font référence différents acteurs, ne revêt aucune substance.	États-Unis
Levin et al. (2006)	On s'interroge ici sur les critères pour être admis au statut d'Université de Rang Mondial. Le concept demeure imprécis.	États-Unis
Salmi, (2009)	S'auto-déclarer Université de Rang Mondial ne suffit pas pour en faire partie.	États-Unis
Marope et al. (2013)	L'étude fait le point sur la problématique et liste les usages et détournements des classements existants. Elle propose par ailleurs des approches alternatives et des outils complémentaires pour une nouvelle utilisation transparente et éclairée de tels artefacts.	France
Sharpe (2014)	Il synthétise les études autour du concept et relève son inconsistance due à un usage non encore établi, qui donne lieu à d'innombrables définitions de par le monde.	Angleterre
Rubin-Oliveira & Wielewicki (2019)	Un débat sur l'internationalisation des universités a été posé. Ceci passerait par la diffusion et l'acceptation généralisée des classements mondiaux des universités ainsi que la formulation du concept d'Universités de Rang Mondial.	Brésil
Trillo (2020)	Il passe en revue les limites d'acceptation de ce concept et part des aspects les évidents pour une mise en place d'une Université de « Rang Mondial » au Mexique.	Mexique
Piscoya Hermoza (2006)	L'étude sert comme pierre angulaire pour établir la perspective des classements à travers le discours et connaître les conséquences dans la gestion des universités péruviennes.	Pérou
Superintendencia Nacional de Educación Superior (2017)	L'étude présente une méthodologie d'évaluation adaptée au contexte péruvien qui devient pratiquement le discours dominant dans l'environnement péruvien. Comme résultat, l'étude montre la situation concernant a la qualité et gestion des universités péruviennes.	Pérou
Gallegos (2017)	Est défendue l'idée selon laquelle la mise en œuvre d'un règlement ou d'une procédure pour les classements internationaux des universités constitue un préalable au développement des universités publiques.	Pérou

Source : Auteur

Dans cette section, il s'agissait de décrire le panorama international des recherches sur le concept de WCU et les classements partant de recherches globales en allant vers des recherches au Pérou, centre de notre intérêt. Dans tout ce panorama, entre en scène le concept Université de Rang Mondial (WCU) promu par les classements ; un concept qui cependant, n'est pas clair tout en étant *donné pour acquis* ou *taken for granted*, selon la

formulation anglosaxonne (Tolbert & Zucker, 1983 ; Suchman, 1995a ; Thomas et al., 1987). Le concept manque de précision mais il est évident dans les discours académiques et politiques des pays, qui le prennent en compte dans l'Enseignement Supérieur et la Recherche, soit explicitement en se référant au terme en soi, soit implicitement à travers la promotion des classements des universités.

En étant ainsi « *Pris pour acquis* », le terme « Université de Rang Mondial » est employé par différents acteurs, comme une évidence, sans être ni contesté ni remis en question, ni soumis à une réflexion critique de fond. De cette analyse critique du concept découlent trois perspectives :

Une première perspective concerne le phénomène de la *Mondialisation*, lequel ne prend pas en considération les contextes particuliers, c'est-à-dire, les réalités locales et culturelles de l'endroit où elles se développent, dans notre cas, ce seraient celles relatives aux universités péruviennes.

Une deuxième perspective porte sur l'acceptation paradigmatique d'un concept vide et superficiel, c'est-à-dire, se révélant comme une mode (Altbach, 2003). Cela mérite que l'on fasse une comparaison avec le mot français « *Fantoche* » qui, selon le dictionnaire Larousse signifie : « *Marionnette articulée mue à l'aide de fils*[45] ». Le concept agirait comme une marionnette articulée selon les conceptions de créateurs de chaque classement, à travers les méthodologies et les indicateurs que configurerait l'Université de Rang Mondial.

Finalement, en troisième perspective, il importe de relever l'importance d'arriver à une homogénéisation à travers les statistiques employées par les classements et à travers des indicateurs de la performance universitaire.

En effet, sur ce dernier point, ces statistiques pourraient signifier des points de vue très différents rendus possibles par la croyance ou la *doxa* (Bourdieu, 2007 ; Eagleton & Bourdieu, 2003). Ainsi les statistiques, de simples antécédents, deviennent des représentations collectives. Pour éclaircir cette explication, De Santos (2009) a créé le

[45] https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fantoche/32851

concept de « *Fact-Totem* **»,** le définissant comme une statistique de forte visibilité médiatique et publique, qui s'articule avec des récits identitaires centraux d'une communauté. De plus, il ajoute « *Les statistiques semblent être immunitaires contre l'opinion, parcelles de la réalité, présentées sous une forme immaculées comme des nouvelles* » (De Santos, 2009 : 482).

Nous avons jusqu'ici, étudié la littérature internationale et péruvienne sur le concept de WCU et les classements, sans que cette analyse porte spécifiquement sur les discours. Analysons à présent, de manière plus approfondie, les analyses de discours.

Section 2 : Les analyses de discours

Comme précédemment, notre revue de littérature portera sur un état de l'art au plan international (1), au plan de l'Amérique Latine (2), à l'échelon national du Pérou (3).

1. Au plan International

Schriewer (2004), en Allemagne, a étudié l'existence d'un discours globalisé au XXème siècle, en prenant comme référence trois pays : la Chine, la Russie et l'Espagne. L'étude explique l'existence d'une idéologie mondiale fédératrice de la vision du monde éducatif et des réformes électorales de différents pays. Les résultats de l'étude suggèrent que, loin d'exprimer une convergence et une homogénéisation progressive et irrépressible des conceptions nationales, les thèmes des informations analysées révèlent plutôt une oscillation entre les phases d'intérêt pour les modèles étrangers et les phases plus focalisées sur les préoccupations nationales. Autrement dit, les préoccupations nationales confirment non seulement des motivations idéologiques, lorsque ces phases sont liées à des régimes autoritaires et fermés, mais aussi des motivations culturelles plus larges, qui attestent, dans la période d'ouverture, la volonté de puiser dans les sources locales, historiques et culturelles.

En Espagne, Rodríguez-Pomeda et Casani (2016) affirment que peu de recherches ont été faites sur les discours en rapport avec le concept de *World Class University* (WCU). Ils

mentionnent que les discours sont un outil clé dans la tentative des universités de façonner le cadre concurrentiel de l'enseignement supérieur par la légitimité. Dans cette étude, ils analysent les discours des présidents de 100 grandes universités pour identifier les thèmes et les discours émergents des communautés de ces universités. Leurs résultats font apparaître sept communautés, représentant certaines régions du monde, telles que l'Amérique du Nord, l'Asie et l'Europe. Quatre thèmes principaux émergent alors de l'étude : les universités de recherche dans les classements universitaires, les groupes d'intérêt et le leadership, la mission et les valeurs, l'éducation. Les résultats suggèrent également que les universités s'efforcent d'adopter le label WCU et ses caractéristiques les plus importantes.

En Grande Bretagne, O'Connell (2014), considère que les discours sur les classements ont été partiellement ou inégalement insérés dans le discours de la politique nationale, favorisant l'isomorphisme dans le système universitaire. Ses résultats suggèrent qu'au cours de la période contemporaine avec les classements mondiaux, les missions des universités commencent à être plus élitistes en Angleterre. L'étude soulève également des questions sur l'utilisation des classements comme moyen de construire une stratégie ambitieuse de gestion des universités.

Wang (2014) en Chine adopte l'analyse du discours pour déchiffrer les jalons de la politique chinoise des trois dernières décennies, afin d'illustrer comment la Chine a changé sa réponse face à l'internationalisation. Les résultats de son étude suggèrent que la Chine essaie de réduire l'écart dans la qualité de l'éducation en créant des Universités de Rang Mondial. D'un autre côté, la Chine ferait également la promotion de son modèle universitaire dans le monde. De cette façon, elle préparerait une main-d'œuvre hautement qualifiée et ferait la promotion de la culture chinoise et de ses valeurs dans le monde. L'éducation serait utilisée comme un outil important pour faciliter leur développement en favorisant la concurrence économique, ainsi qu'en augmentant leur influence internationale, non seulement en termes d'éducation, mais également en termes économiques et politiques.

2. Au niveau Régional de l'Amérique Latine

En Amérique latine, le discours sur les classements a également été étudié par plusieurs auteurs, et l'on peut voir comment différents facteurs affectent la gestion des universités.

Au Chili, Reyes (2016) a étudié le discours sur les classements et son influence dans les universités chiliennes. Il révèle comment ce discours influence également la gestion universitaire et note le rôle des attributs tels que le leadership des équipes de gestion, le système de gouvernement universitaire et le besoin de représentation de tous les niveaux universitaires, ainsi que celui d'une gouvernance qui respecte les principes d'autonomie, en tant que condition structurelle du système universitaire. À la suite des entretiens réalisés, l'existence des éléments susmentionnés contribuerait à une meilleure gestion des universités.

López & Márquez (2020) au Mexique, réalisent une caractérisation de la gestion institutionnelle de l'Université autonome de Baja California (UABC) et relèvent son orientation vers les indicateurs de qualité internationaux exprimés à travers des classements mondiaux. Il observe qu'en 2017 cette université a été incorporée dans les classements *Times Higher Education* et *Quacquarelli Symonds* en tant qu'institution de qualité et de prestige en Amérique latine. À cet égard, l'auteur déploie une méthodologie de l'éducation comparée à partir des indicateurs des classements universitaires, réalisant également une analyse de discours sur les plans du développement institutionnel de l'UABC. À la suite de l'étude, il conclut en précisant qu'il existe un alignement vers la normalisation, en notant une politique articulée vers la transition du niveau national au contexte international avec l'incorporation des classements comme objectif.

Pineda & Celis (2017), en Colombie, analysent les discours sur l'université autour de deux programmes récents du gouvernement colombien : les crédits éducatifs Ser Pilo Paga et les classements universitaires Mide. L'étude analyse le discours qui a participé à sa conception et à sa mise en œuvre à travers une analyse de contenu d'articles de presse, de documents gouvernementaux et d'organisations internationales. Soutenus par la vision néo-institutionnaliste de la théorie de la société mondiale, ils constatent que les crédits ont été fondamentalement promus par la Banque mondiale, tandis que les classements sont copiés directement de la culture mondiale. Ils observent également un discours

autour des discours sur une meilleure qualité, l'excellence et la technologie ; ces éléments correspondant à un modèle global d'université-entreprise. L'idée contraste cependant, avec les termes d'équité, d'accès, d'égalité et d'inclusion que l'on retrouve dans un discours sur l'engagement social correspondant, en partie, à l'idée locale de l'université latino-américaine. Enfin, l'étude suggère que les tensions constatées entre les modèles universitaires qui sous-tendent les anciens et les nouveaux mécanismes de régulation méritent, d'être étudiées dans d'autres pays.

En Argentine, Emiliozzi (2018) étudie comment les classements universitaires ont eu un impact incrémentiel sur une grande partie de la citoyenneté des pays développés et en voie de développement. L'impact décrit présente deux registres bien définis : d'une part, l'effet que produisent les classements sur l'opinion publique, et la manière dont s'installe l'idée de qualité de l'université ; d'autre part, l'effet tel qu'il se produit au cœur des mêmes universités. Dans le second aspect, les classements pourraient commencer à conditionner les politiques des universités. La recherche suggère que cette situation constitue un type de discours performatif. La recherche en investigant ces effets, reconnaît l'hétérogénéité du système argentin et conclut sur leur tendance à atteindre une partie non moindre des institutions du système universitaire argentin.

3. Au niveau National du Pérou

Au Pérou, et plus précisément à Arequipa, Barreda Tamayo (2017) étudie les Plans stratégiques en Amérique latine et décrit la manière dont s'effectue la gestion universitaire. Il analyse alors un échantillon de 93 plans stratégiques d'universités latino-américaines. La description considère les aspects du processus de formulation du plan stratégique, ainsi que les méthodes et le contenu du document. Les résultats permettent de conclure qu'en moyenne, les plans relèvent de processus de gestion très lourds, les méthodes sont largement dépassées et la plupart ont un contenu partiel. Compte tenu des classements universitaires mondiaux, en tant qu'indicateurs des résultats de la gestion universitaire, on l'auteur en déduit que les résultats de la région latino-américaine sont nettement inférieurs à la moyenne mondiale. En revanche, au niveau des pays de la région, les universités Brésiliennes placent ce pays à la première place dans la région, loin devant le Chili, le Mexique, l'Argentine et la Colombie. Quant aux autres pays de la région, ils

ne présentent pas de meilleurs résultats dans le Top 500 mondial. L'étude montre la gestion défaillante des universités en Amérique latine.

Castillo Coronado (2018) étudie la manière de gérer la réputation de l'Université de Piura dans le nord du Pérou. En ce sens, il fournit des lignes directrices pour gérer une bonne réputation afin de la maintenir dans le temps, ou de l'améliorer. L'étude analyse les scénarios de réputation dans lesquels l'université a joué afin d'identifier une stratégie de réponse. L'évolution de l'université mentionnée contraste avec 4 universités de premier plan au Pérou et sur le continent latino-américain, selon les variables du classement QS *World University Rankings Latin America*. L'étude conclut en établissant des directives de gestion pour maintenir la bonne réputation de l'Université de Piura. En ce sens, le rôle social est présenté. Il s'agit ainsi de faire connaître les recherches scientifiques et technologiques menées par les enseignants pour améliorer les aspects économiques et environnementaux de la région de Piura, la formation d'excellence et la formation académique aux valeurs qui transforment la société.

À lima, Chaccha Suasnábar (2018) analyse et explique comment le discours des classements par un membre du Congrès de la République, Daniel Mora Zevallos, sert d'argument pour changer l'ancienne loi universitaire et établir la nouvelle loi universitaire 30220. L'analyse du cas montre que même dans des contextes défavorables, les décideurs gouvernementaux peuvent faire des politiques publiques avec un débat politique, en profitant des avantages concurrentiels et ouvrir des fenêtres d'opportunité. (Cf. Tableau 15).

Tableau 15 – Récapitulatif des travaux sur l'analyse des discours sur le concept de World Class University

Auteurs	Principaux résultats	Pays
Barreda Tamayo (2017)	Étude des plans stratégiques (N=93) des universités latino américaines. Les résultats de ces universités sont inférieurs à la moyenne mondiale. Les universités Brésiliennes sont en tête.	Pérou et Amérique Latine
Castilllo Coronado (2018)	Étude sur la gestion de la réputation de l'université de Piura dans le Nord du Pérou. Il s'agit de maintenir une bonne réputation à travers la diffusion des recherches scientifiques et technologiques en vue d'améliorer les résultats économiques de la région. Le discours est centré sur la formation d'excellence et la formation académique aux valeurs de la société.	Pérou

Chacha Suasnabar (2018)	Montre comment le discours sur les classements par un membre du Congrès de la République, sert d'argument pour changer l'ancienne loi universitaire.	Pérou
Emiliozzi (2018)	Étude sur l'influence des classements sur la citoyenneté des pays développés et en développement. Deux registres de discours : sur l'installation de l'idée de qualité de l'université ; sur l'impact sur les politiques des universités. La recherche suggère un discours performatif.	Argentine
Lopez & Marques (2020)	Étude sur l'université de Baja California qui révèle son orientation vers des indicateurs internationaux de qualité exprimée à travers les classements. Observation d'un alignemnt vers la normalisation par une politique articulée vers l'adoption des classements.	Mexique
O'Connell (2014)	Les discours contenus dans les classements ont été partiellement ou inégalement insérés dans les discours de politique nationale. Avec les classements, les missions des universités deviennent plus élitistes en GB. Les classements instruments de formation d'une stratégie universitaire	Grande-Bretagne
Pineda & Celis (2017)	Discours autour de la qualité, de l'excellence et de la technologie qui véhiculent un modèle global d'université-entreprise. Appellent à une analyse des tensions entre anciens modèles universitaires et nouvelles régulations.	Colombie
Reyes (2016)	L'étude révèle comment le discours sur WCU influence la gestion universitaire et souligne le rôle du leadership des équipes de gestion et de la gouvernance universitaire.	Chili
Rodriguez-Pomeda & Casani (2016)	Peu de recherches ont été réalisées sur les discours ; 4 thèmes principaux émergent : l'importance des universités de recherche, les groupes d'intérêt et le leader ship, la mission et les valeurs, l'éducation. Les universités s'efforcent d'adopter le label WCU.	Espagne
Schriewer (2004)	L'auteur oberve l'existence d'un discours globalisé au XXème siècle, en prenant comme référence trois pays : la Chine, la Russie et l'Espagne. L'étude explique l'existence d'une idéologie mondiale fédératrice de la vision du monde éducatif et des réformes électorales de différents pays. Les résultats de l'étude suggèrent que, loin d'exprimer une convergence et une homogénéisation progressive et irrépressible des conceptions nationales, les préoccupations nationales confirment non seulement des motivations idéologiques, lorsque ces phases sont liées à des régimes autoritaires et fermés, mais aussi des motivations culturelles plus larges, qui attestent, dans la période d'ouverture, la volonté de puiser dans les sources locales, historiques et culturelles.	Allemagne, Chine, Russie, Espagne
Wang (2014)	La Chine afin de réduire son retard perçu, cherche à acquerrir le statut de WCU et, en même temps, à travers les classements, elle cherche à promouvoir son modèle universitaire dans le monde, et ce faisant, ses valeurs, sa culture et son influence internationale.	Chine

Source : Auteur

Conclusion du Chapitre 2

Dans ce chapitre, il s'agissait de passer en revue les différentes études et recherches qui ont porté de manière générale sur le concept de WCU et les classements des universités, puis plus spécifiquement, celles qui ont analysé plus précisément les discours. Nous pouvons en retirer plusieurs enseignements :

En premier lieu, les auteurs suggèrent que le concept de WCU, tel qu'il est véhiculé à la fois dans les classements et les discours, se caractérise par un manque de précision et tend à être admis comme acquis.

En second lieu, un discours mondial sur la qualité et l'excellence tend à se diffuser dans toute la région d'amérique latine et au sein du système d'enseignement supérieur périvien tout particulièrement.

Dès lors, il semble bien que nous assistions à un phénomène global d'institutionnalisation d'une vision, prise comme allant de soi, ou *taken for granted*, de ce que doit représenter une Université de Rang Mondial. Les universités péruviennes, à travers leurs institutions nationales d'enseignement supérieur, comme nous l'avons étudié au premier chapitre, reçoivent ainsi une pression institutionnelle à adopter un modèle idéal d'université qui s'est imposé au plan mondial. Au prix de l'adoption des critères et indicateurs qui fondent les classements internationaux, elles sont supposées non seulement atteindre des standards d'excellence et de qualité, mais surtout accéder au statut de *Word-Class University*.

Plusieurs mécanismes semblent alors entrer en jeu dans ce processus d'institutionnalisation :

Le rôle des classements qui sont porteur de manière plus ou moins implicite d'un discours sur l'excellence et la qualité fondant un statut d'Université de Rang Mondial.

L'action et les discours des institutions internationales comme l'observatoire IREG, ou des universités éditrices d'un classement telles que l'université Jiao Thong à Shanghai. Il convient également de noter que ces institutions internationales, organisent des

congrès où se retrouvent la plupart des acteurs des classements et où l'on peut penser qu'ils constituent autant de lieux de diffusion d'un discours mondialisé sur le concept de WCU.

Les institutions nationales d'enseignement supérieur péruviennes qui reprennent alors à leur compte les discours et instruments qui portent le concept de WCU (les classements, les dispositifs de certification, d'accréditation, d'assurance qualité, etc.).

Dès lors, il nous appartiendra d'analyser dans une étude empirique, les processus d'institutionnalisation du discours sur l'Université de Rang Mondial, et comment il se diffuse en chaîne depuis le niveau international, le niveau national et le niveau organistionnel d'une université. Là, nous étudierons plus particulièrement le rôle des acteurs universitaires. Mais, au préalable, il importe de nous munir d'un cadre théorique nous permettant de comprendre ces processus d'institutionnalisation. Le cadre conceptuel de la Théorie Néo-Institutionnelle, devrait alors nous apporter des éclairages précieux.

Que retenir ? Le développement de classements internationaux tend à véhiculer un discours sur un concept abstrait et imprécis, accepté comme allant de soi : l'Université de Rang Mondial. Ce discours se propage, à travers le monde, jusqu'au niveau du système d'enseignement supérieur péruvien.

Notre revue de la littérature et des travaux existants laisse entrevoir l'idée d'un discours abstrait et imprécis, dont l'objet est un modèle idéal d'université inscrit dans le concept d'Université de Rang Mondial. Celui-ci n'est pas défini, mais bien pris comme un fait indiscutable, allant de soi. Ce faisant, un discours mondial sur la qualité et l'excellence tend à se diffuser dans toute la région d'Amérique Latine et au sein du système d'enseignement supérieur périvien tout particulièrement.

Un écheveau étendu d'institutions d'acteurs et de dispositifs semblent se constituer autour du concept de WCU, pour envahir la sphère du monde universitaire péruvien. Il devient dès lors pertinent d'étudier, plus en profondeur, les mécanismes par lesquels tout cela se combine pour produire l'institutionnalisation du concept de WCU au sein des universités péruviennes. Pour cela, il importe de définir un cadre conceptuel à même de nous fournir une grille de lecture de ces processus. Nous verrons dans le chapitre suivant, comment la Théorie Né-Institutionnelle peut nous apporter un cadre particulièrement éclairant.

Chapitre 3: Le cadre conceptuel de la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) pour comprendre l'institutionnalisation du discours sur l'Université de Rang Mondial

L'objectif de ce chapitre est de définir un cadre conceptuel nous permettant de décrire et de comprendre les processus à l'œuvre dans l'institutionnalisation discours sur l'Université de Rang Mondial. Pour commencer, nous allons nous concentrer sur la perspective de la Théorie sociologique néo-institutionnelle. Cette théorie s'est imposée progressivement sur les trente dernières années comme l'une des perspectives théoriques les plus influentes de la théorie des organisations (Greenwood & Meyer, 2008). Elle insiste sur l'encastrement culturel, cognitif et institutionnel des organisations comme facteur explicatif de leurs actions (Slimane & Leca, 2010).

La compréhension des classements à travers les discours dont ils sont porteurs sur le concept d'Université de Rang Mondial, nous permet d'explorer plus en détail la dynamique de l'institutionnalisation de ces classements et du concept de WCU. Il faut ainsi prendre en considération les classements comme des institutions : « *Du point de vue des sciences sociales inspirées notamment de la sociologie des sciences et des techniques et de la quantification, le classement est assimilé à un « instrument » considéré comme une « institution sociale » qui comporte à la fois une dimension technique et une dimension sociale depuis sa construction jusqu'à son instrumentation* » (Desrosières, 2008a ; Bruno, 2008 ; Lascoumes, 2005 ; Bouchard, 2013).

Pour Berger & Luckmann (1991), l'institutionnalisation a lieu quand les acteurs interagissent et acceptent des définitions partagées sur la réalité, et c'est à travers des processus linguistiques que la réalité est construite. Parker (1992) considère que « le discours est un système de déclarations qui a comme but la construction d'un

objet (Parker, 1992)[46] : « (…) *Les discours tout simplement, sont des collections, des structures et des textes significatifs* » (Parker, 1992)[47]. Taylor & Taylor (2016) précisent alors la notion de texte : « *Avec le terme texte, non seulement nous nous référons à des transcriptions écrites, mais aussi, à toute forme d'expression symbolique qui a besoin d'un moyen physique et qui permet son stockage permanent* » (Taylor & Taylor, 2016)[48]. Comme l'indiquent Potter & Wetherell (1987), « Les discours procèdent non seulement à une description des choses, mais ils font aussi des choses » (Potter & Wetherell, 1987) ; Dès lors, ils donnent au fur et à mesure un sens du monde à ses habitants, ils donnent sens et génèrent des expériences et pratiques » (Fairclough, 1992 ; Van Dijk, 1997)[49]. « *Les textes qui forment les discours, prennent diverses formes incluant les documents écrits, les échanges verbaux, les œuvres d'art, les photographies, les symboles, l'architecture, et d'autres artéfacts* » (Fairclough, 1995 ; Grant et al., 1998 ; Taylor et al., 1996 ; Wood & Kroger, 2000)[50] . « *Centraliser des textes, permet d'avoir une vision globale sur la collection de data, un accès plus facile et de mieux maîtriser l'analyse systématique* ». (Phillips & Hardy, 2002 ; Van Dijk, 1997)[51.] « L'analyse de discours s'est révélée comme étant une importante base théorique pour comprendre la production sociale du phénomène organisationnel et

[46] "a system of statements which constructs an object" (Parker 1992: 5).

[47] "Discourses, put simply, are structured collections of meaningful texts (Parker, 1992)."

[48] "In using the term text, we refer not just to written transcriptions but to "any kind of symbolic expression requiring a physical medium and permitting of permanent storage" (Taylor & Van Every, 1993: 109)."

[49]« In other words, discourses "do not just describe things; they do things" (Potter & Wetherell, 1987: 6) through the way they make sense of the world for its inhabitants, giving it meanings that generate particular experiences and practices (Fairclough, 1992; van Dijk, 1997b).

[50] "The texts that make up discourses may take a variety of forms, including written documents, verbal reports, artwork, spoken words, pictures, symbols, buildings, and other artifacts (e.g., Fairclough, 1995; Grant, Keenoy, & Oswick, 1998; Taylor et al., 1996; Wood & Kroger, 2000)."

[51] "The centrality of the text provides a focal point for data collection, one that is relatively easy to access and is amenable to systematic analysis (Phillips & Hardy, 2002; van Dijk, 1997b)."

inter-organisationnel (Alvesson & Karreman, 2000 ; Grant et al., 1998 ; Hardy & Phillips, 1999 ; Morgan & Sturdy, 2000 ; Putnam & Fairhurst, 2001)[52] .

Notre thèse fonde donc son ancrage théorique dans la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) (Section 1). Il s'agit ainsi de comprendre un processus discursif, aussi est-ce pourquoi nous avons privilégié une approche de la théorie néo-institutionnelle qui se centre sur l'analyse de discours en vue d'analyser les mécanismes d'institutionnalisation à l'œuvre dans la société et, plus particulièrement, comment s'articulent à travers et par eux les relations entre des actions, des textes et des discours. Le modèle d'institutionnalisation des discours élaboré par Philips et al. (2004) nous apporte alors un éclairage particulièrement riche (Section 2).

Section 1 : Un ancrage théorique dans la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI)

Les chercheurs nord-américains ont fortement contribué à l'élaboration de cette théorie. Ils se demandent comment les structures et les choix organisationnels sont façonnés, modélisés, médiatisés par les arrangements institutionnels. La théorie néo-institutionnelle (TNI) analyse ainsi les interactions entre l'environnement institutionnel et l'organisation en prenant en considération les valeurs et la légitimité. Plusieurs auteurs essaient alors de comprendre comment l'environnement contraint les organisations et pourquoi il existe des organisations différentes qui adoptent, sous l'effet de pressions institutionnelles, des comportements et des modes organisationnels et managériaux similaires ou différenciés.

Traditionnellement, les approches économiques standards abordaient la question de l'environnement par le prisme de fonctions économiques comme la fonction d'utilité

[52]"Discourse analysis has proven a useful theoretical framework for understanding the social production of organizational and interorganizational phenomena (e.g., Alvesson & Karreman, 2000; Grant et al., 1998; Hardy & Phillips, 1999; Morgan & Sturdy, 2000; Mumby & Clair, 1997; Phillips & Hardy, 1997, 2002; Putnam & Fairhurst, 2001)."

(par exemple : les fournisseurs, la concurrence, les substituts, etc.) ou des structures organisationnelles avec des composantes formelles (standardisation, spécialisation, etc.). Ces courants centraient l´analyse du comportement organisationnel sur celui des dirigeants ; pilotes rationnels opérant des choix et visant la maximisation de l´efficience économique de l´action organisationnelle, à partir de choix fondés sur une analyse de l´environnement organisationnel purement technico–économique. La TNI se démarque en soutenant que les nombreux comportements considérés comme irrationnels du point de vue des économistes (par exemple : un outil nouvellement acquis jamais utilisé, une analyse coût/bénéfice faite pour justifier une décision et non pour la prendre, un rapport d´évaluation jamais lu) pouvaient s´expliquer en tenant compte d´une autre source de légitimité : la conformité aux institutions (Colon, 2014).

La TNI introduit ainsi une dimension symbolique dans laquelle se forment les relations entre l'environnement institutionnel et les structures de l'organisation.

Avant d'aller plus avant dans une présentation de la TNI, il faut prendre en considération que le préfixe « néo » nous renvoie nécessairement au « vieil » institutionnalisme — la Théorie Institutionnelle — des années 1940, avec les travaux précurseurs de Selznick (1957). Selon cet auteur, une organisation est considérée comme une institution à partir du moment où elle peut développer des valeurs fortes. Au-delà de leurs objectifs d'efficacité et de performance, quelques organisations constituent une identité qui assure la continuité au fil de temps, qu'elles soient productives ou non. La théorie institutionnelle conçoit l'organisation comme une structure sociale qui doit faire face à l'environnement institutionnel (Cf. Tableau 16).

Au début des années 1980, la théorie institutionnelle se réinvente et laisse place au courant néo-institutionnaliste. Les néo- institutionnalistes s'intéressent alors au caractère répétitif de l'action dans les organisations. Pour les tenants de ce courant, le plus important à étudier, ce sont les structures et les pratiques de gestion organisationnelles et non pas l´organisation comme institution. Bien entendu, pour eux l´institutionnalisation est conçue comme le résultat des processus par lesquels les actions sont continuellement répétées dans les organisations. C'est-à-dire, avec le temps, les organisations deviennent plus homogènes sans se transformer

obligatoirement en organisations se démarquant par leur performance. Le but est alors de comprendre l'homogénéité des organisations, c'est-à-dire pourquoi les organisations tendent à se conformer, de manière similaire, aux pressions des différentes parties prenantes externes.

Tableau 16 - Différences entre l'ancien Institutionnalisme et le Néo-Institutionnalisme

	Ancien institutionnalisme	Néo – institutionnalisme
Source d'inertie	Intérêts cachés	Impératifs de légitimité
Importance de la structure	Structure informelle	Rôle symbolique de la structure formelle
Organisation encastrée dans	Communauté locale	Champ, secteur, ou société
Cible de l'institutionnalisation	Organisation	Champ ou société
Dynamique organisationnelle	Changement	Persistance
Critique de l'utilitarisme	Conséquences inattendues	Activité non réflexive
Formes clés de la connaissance	Valeurs, normes, attitudes	Classification, routines, scripts, schémas.
Base cognitive de l'ordre	Engagement	Habitude, action pratique

Source : Di Maggio & Powell, 1991, p.13

Les fondations de la TNI ont été bâties notamment dans le cadre de trois publications majeures parues entre 1977 et 1996 : Meyer & Rowan (1977) ; DiMaggio & Powell (1983) et Tolbert & Zucker (1996). Afin de bien comprendre ce courant, il convient d'appréhender à la base, les concepts fondateurs de mythes rationalisés (1) et d'isomorphisme institutionnel (2), de même que les composantes de l'institutionnalisation (3). Par la suite, la TNI va connaître une extension en s'intéressant aux dynamiques et processus d'institutionnalisations, à travers les concepts de logiques institutionnelles, de travail et d'entrepreneuriat institutionnels (4).

1. Les « mythes rationalisés »

Selon Meyer et Rowan (1977), les structures formelles ont des dimensions symboliques. Autrement dit, l'adoption de procédures par les organisations n'est pas toujours rationnelle ; elle succombe normalement à l'attrait de ce qu'on appelle les « mythes rationalisés ». Se crée ainsi une croyance dans l'efficacité d'une règle, d'une procédure ou d'une technique. Par exemple, il s'agira d'adopter des pratiques de certification ou de participation à certains réseaux, alors que c'est moins l'efficacité qui est recherchée, mais davantage la légitimité (Suchman, 1995a ; Hannan & Carroll, 1995 ; Clemens & Cook, 1999). La légitimité est recherchée sur la base de l'approbation des acteurs extérieurs. Les organisations qui adoptent de telles pratiques espèrent principalement accroître leur légitimité auprès de leur public, offrant ainsi des produits et des services dont la qualité est reconnue par des organismes externes de contrôle de qualité. En adoptant ces règles prétendument efficaces, les organisations accroissent leur légitimité et assurent ainsi leur survie. Cela peut s'observer notamment dans les organisations avec des environnements fortement institutionnalisés tels que les hôpitaux ou les universités, par exemple.

2. L'isomorphisme institutionnel

Selon DiMaggio & Powell (1983), l'institutionnalisation se produit en conséquence de l'exposition des organisations aux pressions environnementales. Ces pressions qui influencent et façonnent les organisations engendrent une tendance à l'isomorphisme. Trois types d'isomorphisme sont alors identifiés :

- l'*isomorphisme coercitif* : constitué des aspects juridiques et réglementaires auxquels les organisations doivent se soumettre, par exemple lorsque l'État exerce son influence par des lois et d'autres dispositions ;

- l'*isomorphisme normatif*, sous l'influence d'organismes professionnels (Ordre des Avocats, Ordre des Médecins, Ordre des Experts-Comptables, etc.) édictant les lignes directrices de la profession ;

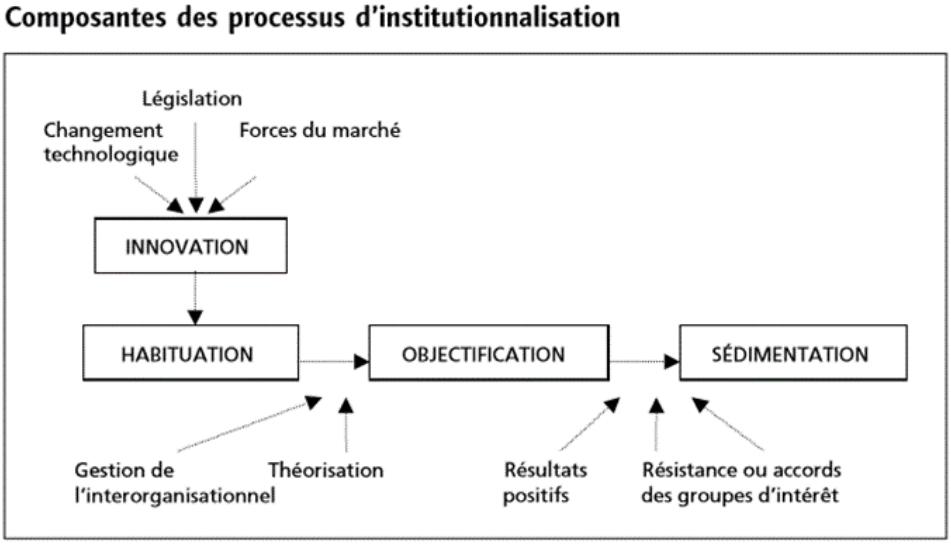
- l'*isomorphisme mimétique* provenant du besoin des organisations de disposer de références, lorsque elles sont dans des états d'incertitude et ont tendance à adopter

une stratégie consistant à copier des mécanismes efficaces d'autres organisations. Tel pourra être le cas, par exemple, de l'adoption, par les universités sud-américaines, de normes administratives des universités nord-américaines ou européennes. Liu (2009) cite à titre d'exemple la création du *Shanghai Ranking* (ARWU), qui avait pour but à l'origine la montée en qualité universités chinoises.

3. Les « composantes du processus d'institutionnalisation »

Selon Tolbert & Zucker (1999a), l'institutionnalisation procède de trois mécanismes : *habituation*, *objectification* et *sédimentation* ; ceci émanant directement de l'environnement, c'est-à-dire des forces externes qui agissent à des moments clés sur les organisations. La figure 8 décrit ce processus ci-dessous.

Figure 8 - Composantes du processus d'institutionnalisation



Source : P.S. Tolbert et L.G. Zucker, 1996, p. 182.

L'habituation déploie des conduites particulières avec la finalité de résoudre des problèmes. Avec le temps, les nouveaux éléments structurels et les conduites sont classés et partagés par les individus qui façonnent l'organisation. *L'objectification* est la phase pendant laquelle des structures ou des pratiques de gestion sont en chemin d'institutionnalisation, les arrangements sont plus faciles et transmissibles, ils sont adoptés sans remise en question. Finalement, se produit la phase de *sédimentation* qui est déjà l'institutionnalisation.

Suite aux écrits de ces auteurs précurseurs, plusieurs travaux de recherche se réclamant de la Théorie Néo Institutionnelle ont été réalisés dans le cadre de champs institutionnels très diversifiés ; le champ de l'éducation scolaire ou universitaire (Rowan, 1982 ; Tolbert, 1985 ; Covaleski & Dirsmith, 1988), des organisations artistiques (DiMaggio, 1991 ; Aldrich & Fiol, 1994), des organisations non lucratives, (Christensen & Molin, 1995), etc. Portant plus particulièrement sur notre sujet, il convient enfin de citer l'étude récente de Ringel et al. (2020) sur l'institutionnalisation des *rankings* dans la société.

Jusqu'ici, il s'agit pour les chercheurs de prendre en considération la nécessité de bien comprendre les composantes du processus d'institutionnalisation des structures organisationnelles, c'est-à-dire la manière selon laquelle les différents types des structures se diffusent dans des contextes particuliers. Une autre caractéristique des travaux cités a trait aux différentes manières de faire de la recherche. Plusieurs travaux de recherche s'inscrivent dans une approche quantitative, d'autres dans une démarche qualitative, en s'appuyant sur une perspective historique et longitudinale (data, registres, analyse de contenu de documents écrits, etc.).

Dans la continuité des trois articles fondateurs de Meyer & Rowan (1977), de DiMaggio & Powell et de Zucker (1988), DiMaggio et Powell proposent un ouvrage sur l'histoire de la Théorie Néo – Institutionnelle : « *The new institutionalism in organizational analysis"* (Powell & DiMaggio, 2012). L'ouvrage, consistant notamment en une mise à jour de la TNI, est constitué de trois parties : la première traite des principaux écrits de base de la théorie ; la deuxième partie aborde les défis à venir ; la troisième partie présente des recherches de terrain.

En résumé, on peut retenir plusieurs fondements propres à la TNI :

- les structures formelles ont des propriétés symboliques dont il faut tenir compte ;

- il est difficile pour les dirigeants qui prennent des décisions de résister aux pressions de l'environnement ;

- au fil du temps les formes d'organisation tendent à devenir homogènes en se conformant aux pressions de l'environnement ;

- l'adoption de règles et de procédures formelles est largement influencée par les mythes rationalisés qui sont incorporés dans celles-ci ;

- en adoptant les règles et les procédures qui sont prétendument efficaces et rationnelles, les organisations augmentent leur légitimité vis-à-vis de l'extérieur.

- les organisations qui obtiennent la légitimité de leur environnement ont plus de ressources et augmentent, par conséquent, leurs chances de survie à long terme.

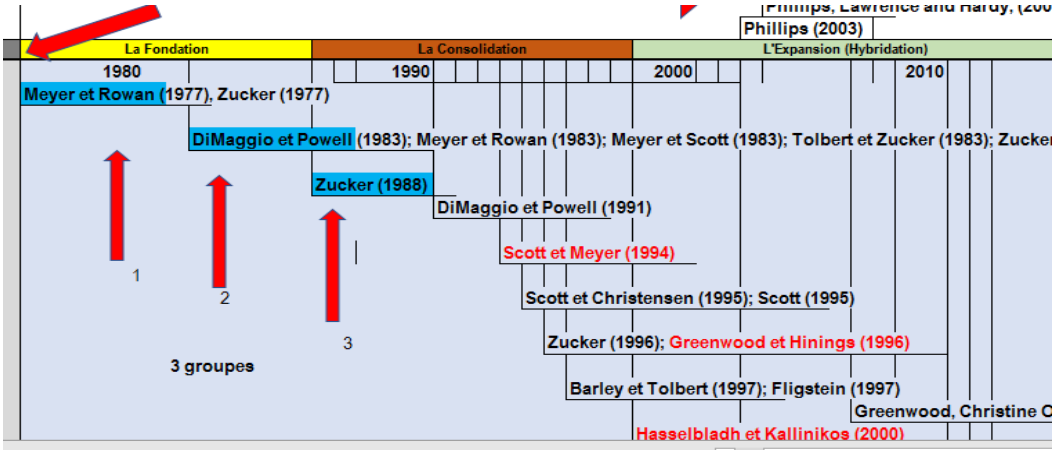
- au fil du temps, le comportement des organisations s'institutionnalise, c'est-à-dire qu'elles en viennent à reproduire des modes d'action institutionnalisés, en plus il est difficile d'y introduire des changements.

Par la suite, notamment à partir des années 1990, les chercheurs s'intéressent de nouveau à l´analyse symbolique, mais en se focalisant sur une approche cognitive. On essaie alors de comprendre comment les conduites sociales sont enregistrées par les individus sur le plan cognitif, au niveau de l'action et des interactions dans la constitution du processus d'institutionnalisation. Sur ce point, on note l'importante contribution de Weick, qui se positionne sur un plan cognitif en posant la question suivante : « *Comment puis-je savoir ce que je pense avant de voir ce que je dis ?* »[53] ; dans la continuité, citons les travaux de Christensen & Scott (1995), ceux de Barley & Tolbert (1997) et ceux de Scott (1995).

Les figures 9 et 10, ci-dessous dressent une demarche chronologique et permettent de d'entrevoir les voies différentes prises par le courant néo-institutionnel.

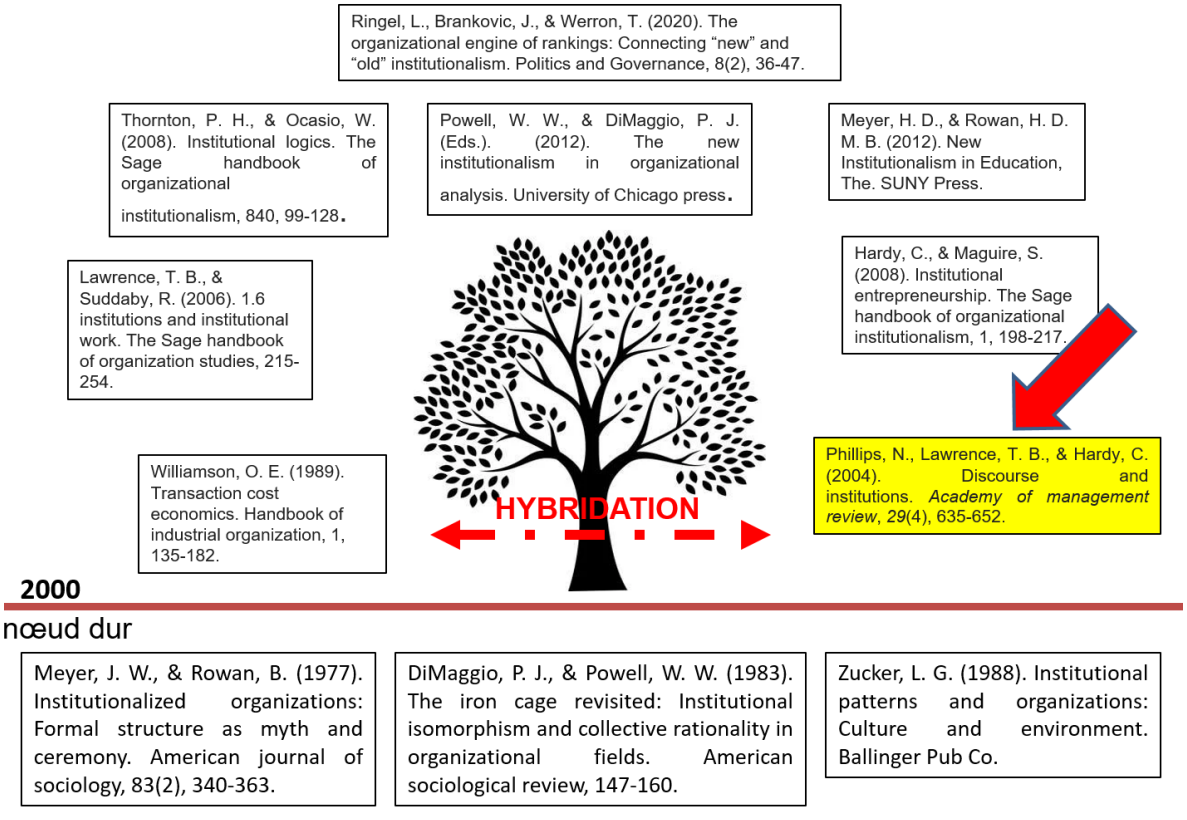
[53] How can I know what I think until I see what I say?. Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Vol. 3). Sage.

Figure 9 - Démarche Historique de la théorie néo – institutionnelle



Source : Auteur

Figure 10 – Les différentes directions prises par la theorie Néo Institutionelle, fruits de sont developement a partir de l'année 2000.



Source : Auteur

Mais la TNI a également suscité plusieurs critiques. Celles-ci sont formulées notamment par des auteurs comme Scott et Meyer (1994), Greenwood & Hinings (1996), Hasselbladh & Kallinikos (2000), ou encore Lounsbury (2003). Ces auteurs reprochent notamment à la TNI de trop se centrer sur les organisations du secteur public. On désapprouve aussi l´impossibilité de prendre en considération l´analyse de l´action ainsi que son inclinaison à s'attacher aux structures et à l´environnement. D'autres critiques importantes soulèvent une perspective trop statique et un manque d´attention au changement par rapport aux pressions institutionnelles.

Au milieu des années 1990, des auteurs comme Fligstein (1997), Déjean et al. (2004) conduisent des travaux dans le but de dépasser la TNI. Ces travaux essaient d'expliquer comment les acteurs influencent l'environnement institutionnel. D'autres adoptent une approche visant à mieux comprendre le commencement du processus d'institutionnalisation, c'est-à-dire les arrangements pour résoudre les problèmes, surtout en ce qui concerne la formation des proto institutions (Phillips et al., 2000). D'autres se concentrent sur le changement dans l'acquisition des structures et des pratiques de gestion (Lounsbury, 2001). Postérieurement, émergent des problématiques dominantes sur l'étude du changement (De Holan & Phillips, 2002). On considère également l'importance de mouvements sociaux comme des acteurs principaux du changement institutionnel (Rao et al., 2000).

On va finalement assister, notamment dès le début des années 2000, à une explosion des études s'inscrivant dans la lignée de la TNI. Cela va se traduire par une un élargissement des problématiques et une grande richesse d'approches. Les concepts de logiques institutionnelles, de travail institutionnel et d'entrepreneuriat institutionnel, vont alors se révéler d'un apport particulièrement éclairant sur les dynamiques et mécanismes à l'œuvre dans les processus d'institionnalisation.

4. Processus et dynamiques d'institutionnalisation : logiques institutionnelles, travail institutionnel et entrepreneuriat institutionnel

Au début des années 2000, se développent plusieurs recherches développant notamment de nouveaux concepts qui vont étendre et enrichir la TNI. Les recherches portent alors sur les concepts d'hybridation ou de logiques institutionnelles (Battilana et Dorado, 2010 ; Greenwood et al., 2011 ; Thornton et al., 2012 ; Pache & Santos, 2013), d'entrepreneuriat institutionnel (Greenwood & Suddaby, 2006 ; Hardy & Maguire, 2008 ; Henrekson & Sanandaji, 2010) ou encore de travail institutionnel (Lawrence & al., 2009 ; Lawrence & al., 2010 ; Suddaby et al., 2015).

Thorton & Ocasio (1999, p. 804), définissent les logiques institutionnelles comme « des modèles historiques de pratiques matérielles, d'hypothèses, de valeurs, de croyances et de règles, construits par la société ». Selon Thorton (2004, p. 70), « Les logiques institutionnelles fournissent les "principes directeurs de la société" et guident l'action sociale. Ce sont des prescriptions sociales résilientes, considérées comme allant de soi, qui permettent aux acteurs de donner un sens à leur situation en leur fournissant "des hypothèses et des valeurs, généralement implicites, sur la manière d'interpréter la réalité organisationnelle, sur ce qui constitue un comportement approprié et sur la manière de réussir ». Ainsi, pour Greenwood et al. (2009), si l'on cherche à comprendre comment et pourquoi les organisations présentent des similitudes et des variations dans dans leurs formes et dans leurs pratiques, il est nécessaire de décrire la relation entre les organisations et les logiques qui constituent leur contexte institutionnel. Or, ces auteurs observent que les logiques institutionnelles sont historiquement contingentes, et que les champs organisationnels procèdent souvent de logiques conflictuelles (Greenwood et al., 2009, p. 1). Se fondant sur le constat de l'existence de logiques conflictuelles pouvant entrer en compétition au sein d'une même organisation ou d'un même champ institutionnel, plusieurs recherches ont alors entrepris d'étudier la manière selon laquelle les organisations pouvaient apporter des réponses face à des demandes contradictoires émanant de leur environnement institutionnel (Oliver, 1991). Les recherches ont alors décrit des formes d'organisations hybrides combinant plusieurs logiques en tension

(Battilana & Dorado, 2010 ; Pache & Santos, 2010 ; Pache & Santos, 2013 ; Besharov & Smith, 2014). La question est importante car comme le soulignent Greenwood & Suddaby (2006), les logiques institutionnelles constituent des prescriptions sociales résistantes et allant de soi (taken for granted), parfois encodées dans des lois, qui spécifient les limites d'un domaine, ses règles d'appartenance, ainsi que les identités de rôle et les formes d'organisation appropriées de ses communautés constitutives (Greenwood & Suddaby, 2006, p. 28). La théorie institutionnelle, telle qu'elle a été formulée initialement, suggère ainsi que les comportements sont modelés et reproduits parce que les normes sociales sont considérées comme allant de soi. Or, les recherches sur les logiques institutionnelles permettent au contraire d'entrevoir la possibilité de stratégies d'organisation en considérant que les logiques et les structures institutionnelles ne sont jamais figées (Greenwood & Suddaby, 2006, p. 28). Dès lors, il convient de s'intéresser aux actions et pratiques engagées dans les processus d'institutionnalisation (ou de désinstitutionnalisation). Les concepts d'entrepreneuriat institutionnel et de travail institutionnel apparaissent alors particulièrement riches d'intérêt. Ces deux concepts conduisent notamment à reconnaître le rôle des acteurs organisationnels dans le travail d'institutionnalisation et, ce faisant admettent l'idée d'une agentivité dans les processus d'institutionnalisation. Selon DiMaggio (1988), « les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs organisés qui envisagent de nouvelles institutions comme un moyen de promouvoir des intérêts auxquels ils accordent une grande importance, mais qui sont empêchés par les logiques existantes ». Le terme d'entrepreneuriat institutionnel fait ainsi référence aux « activités des acteurs qui ont un intérêt dans des arrangements institutionnels particuliers et qui mobilisent des ressources pour créer de nouvelles institutions ou pour transformer les institutions existantes » (Maguire, Hardy & Lawrence, 2004, p. 657). L'entrepreneuriat institutionnel décrit ainsi un changement endogène dans les institutions. Comme le soulignent Greenwood & Suddaby (2006), la question se posent alors en ces termes : « si comme l'affirme la théorie institutionnelle, le comportement est essentiellement façonné par des prescriptions institutionnelles considérées comme allant de soi, comment les acteurs peuvent-ils envisager et mettre en œuvre des changements dans les contextes dans lesquels ils sont intégrés ? ». Seo et Creed (2002, p. 226) ont appelé cela le "paradoxe de l'agence intégrée" (the paradox of embedded agency). L'un des principaux défis de la TNI est donc de montrer comment et pourquoi les acteurs, façonnés par les structures institutionnelles (c'est-à-dire intégrés

dans ces structures), deviennent des acteurs à part entière de la société (Greenwood & Suddaby, 2006, p. 27). Il importe dès lors de s'intéresser aux activités déployées au sein d'une organisation ou d'un champ institutionnel, pour conduire au changement. En d'autres termes, il s'agit de s'intéresser aux processus d'institutionnalisation (ou de désinstitutionnalisation) à l'œuvre. C'est ce que traduit notamment le concept de travail institutionnel que Lawrence & Suddaby (2006) définissent comme « l'action intentionnelle de l'individu et de l'organisation visant à créer, maintenir et perturber les institutions » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215)[54]. Ces auteurs se proposent ainsi de répertorier les formes que prend le travail institutionnel dans la création, le maintien ou la perturbation d'institutions. L'une des conclusions auxquelles ils parviennnent porte sur la nature discursive de travail institutionnel : « l'une des observations que nous avons faites est que le travail institutionnel est souvent langage-centré. Beaucoup de formes de travail institutionnel que nous avons identifiées implique des pratiques d'expression oratoires ou d'écriture qui visent à affecter le contexte institutionnel dans lesquelles ces pratiques s'exercent » (Lawrence & Suddaby, 2005, p. 239). Ces conclusions nous invitent ainsi à considérer qu'une approche discursive peut s'avérer d'un apport particulièrement éclairant pour la compréhension des processus d'institutionnalisation. C'est ce que proposent notamment les travaux de Philips, Lawrence & Hardy (2004).

Section 2 : Le modèle d'institutionnalisation du discours de Phillips, Lawrence & Hardy (2004).

Cette section propose une exploration des travaux théoriques et empiriques de l'analyse de discours dans la TNI. Nous présentons un groupe d'articles et d'auteurs qui nous aideront à mieux définir notre approche théorique, nous intéressant plus particulièrement aux travaux de Phillips et al. (2004).

Les travaux de Nelson Phillips (Phillips & Hardy, 2002 ; Phillips, 2003), Doyen de *l'Imperial College Business School* en Angleterre, jouent un rôle charnière dans notre travail de conceptualisation car ils apportent une nouvelle direction à la TNI, en mettant

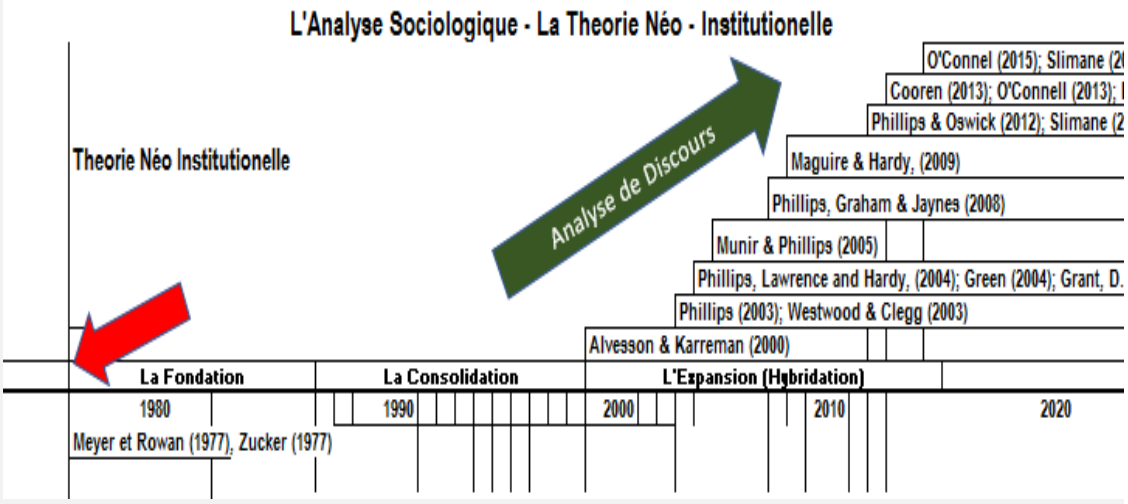
[54] Pour une revue de littérature voir notamment Lawrence et al., 2009 ; Lawrence et al., 2013.

en avant les dimensions discursives de l'institutionnalisation. Mais ce sont plus particulièrement ses travaux publiés dans un article co-écrit avec Thomas B. Lawrence & Cynthia Hardy (Phillips et al., 2004) qui vont apporter une contribution décisive à la conception de notre cadre conceptuel.

Selon Phillips et al. (2004), l´approche discursive apporte une contribution sur la nature des institutions, sur les processus d'institutionnalisation et sur le rôle de l'agence. Ces auteurs soutiennent que l'analyse de discours est une méthodologie solide qui fournit à l'approche néo-institutionnaliste un cadre théorique et des outils empiriques idoines.

Avant de développer la trajectoire de Phillips, il convient de mentionner deux ouvrages qui apportent une bonne base pour débuter dans le domaine de l´analyse de discours en fournissant une compilation des écrits sur l´analyse de discours et de sa problématique. Les ouvrages sont : The SAGE Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research, and Methods (Putnam & Mumby, 2013) et The SAGE Handbook of Organizational Discourse (Grant et al., 2004). La figure 11, nous montre la demarche historique de l'analyse de discours dans la theorie néo institutionelle.

Figure 11 - Démarche Historique de l'analyse de discours lié à la Theorie Néo Institutionelle

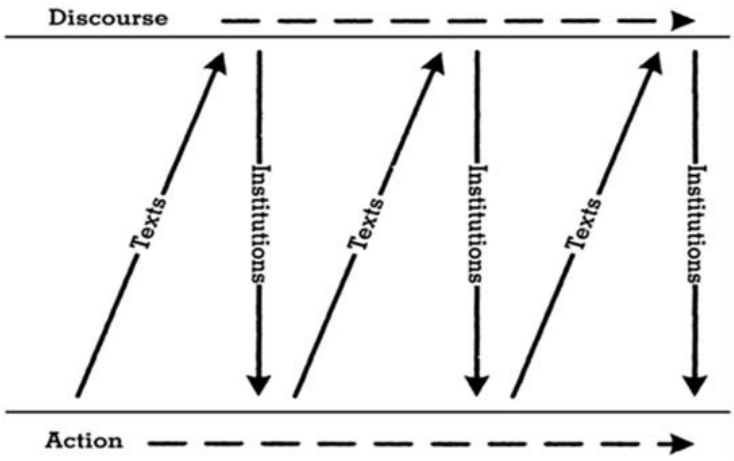


Source : Auteur

1. La Relation entre l'action et le discours

La question abordée par Phillips et al. (2004) est celle-ci : quels types d'actions offrent plus de probabilité de produire des textes laissant de grandes empreintes (traces), et quels textes peuvent présenter une forte probabilité d'influencer les discours ? Nous comprenons mieux ici les effets institutionnels du discours : si les discours affectent l'action à travers la production des institutions, la question critique devient alors : quelles formes les plus probables de discours produisent des institutions ?

Figure 12 - Relation entre l'Action et le Discours



Cette relation mutuellement constitutive entre l'action, les textes, le discours et les institutions est illustrée telle qu'elle est illustrée dans la figure 12, tend à établir que l'institutionnalisation ne se produit pas par la simple imitation d'une action par des observateurs immédiats, mais par la création de textes d'appui qui vont de descriptions conversationnelles entre collègues à des textes plus élaborés et largement diffusés tels que des manuels, des livres et des articles de magazines (Phillips et al., 2004, p. 639-640). En conséquence, les flèches diagonales vers le haut illustrent comment les actions des acteurs individuels affectent le domaine discursif à travers la production de textes, dont certains laissent des traces significatives qui s'encastrent dans des discours nouveaux ou existants. À leur tour, les discours fournissent les mécanismes d'autorégulation socialement constitués qui promulguent les institutions et façonnent les actions qui conduisent à la production de plus de textes. Ainsi, le domaine discursif agit comme l'arrière-plan dans lequel les actions en cours se produisent, permettant certaines actions,

en contraignant d'autres (comme illustré par les flèches verticales vers le bas de la figure 11). Phillips et al. (2004), s'emploient alors à décrire le processus d'institutionnalisation à travers le prisme des relations entre action, texte et discours.

2. L'institutionnalisation à travers le prisme des relations entre action, texte et discours

Ce modèle de Phillips et al. (2004) est bâti sur un corps cohérent de sept propositions qui déterminent comment les actions produisent des textes (2.1.) et seront insérées ou non dans le discours, et comment par la suite elles façonneront les institutions (2.2.). Ces propositions s'articulent au sein du modèle discursif d'institutionnalisation développé par Phillips et al. (2004) (cf. figure 13).

Les sept propositions sont :

- Proposition 1 : Seules les actions qui requièrent une création de sens (sensemaking) organisationnelle débouchent à coup sûr, sur une grande diffusion et une exploitation des textes[55.]

- Proposition 2 : Seules les actions qui affectent les perceptions de légitimité des organisations débouchent à coup sûr sur une grande diffusion et une exploitation des textes[56].

[55] Proposition 1: Actions that require organizational sensemaking are more likely to result in the production of texts that are widely disseminated and consumed than actions that do not.

[56] Proposition 2: Actions that affect perceptions of the organization's legitimacy are more likely to result in the production of texts that are widely disseminated and consumed than actions that do not.

- Proposition 3 : Seuls les textes produits par des acteurs qui ont soit la légitimité de parole soit le pouvoir, soit l'autorité, et qui sont experts dans leur domaine, ont plus de chance de constituer la matière des discours[57].

- Proposition 4 : Seuls les textes qui prennent des formes de genres qui sont reconnaissables, interprétables et utilisables dans d'autres organisations, ont plus de chance de constituer la matière du discours[58].

- Proposition 5 : Seuls les textes qui s'inspirent d'autres textes dans le discours et sur ceux qui sont bien établis, sont les plus susceptibles d'être insérés dans le discours[59].

- Proposition 6 : Seuls les discours qui sont les plus cohérents et les plus structurés ont plus de chance d'influencer les institutions[60].

- Proposition 7 : Seuls les discours qui sont appuyés par des discours les plus largement diffusés et qui ne sont pas fortement contestés par des discours concurrents ont plus de chance d'influencer les institutions[61].

---

[57] Proposition 3: Texts that are produced by actors who are understood to have a legitimate right to speak, who have resource power or formal authority, or who are centrally located in a field are more likely to become embedded in discourse than texts that are not.

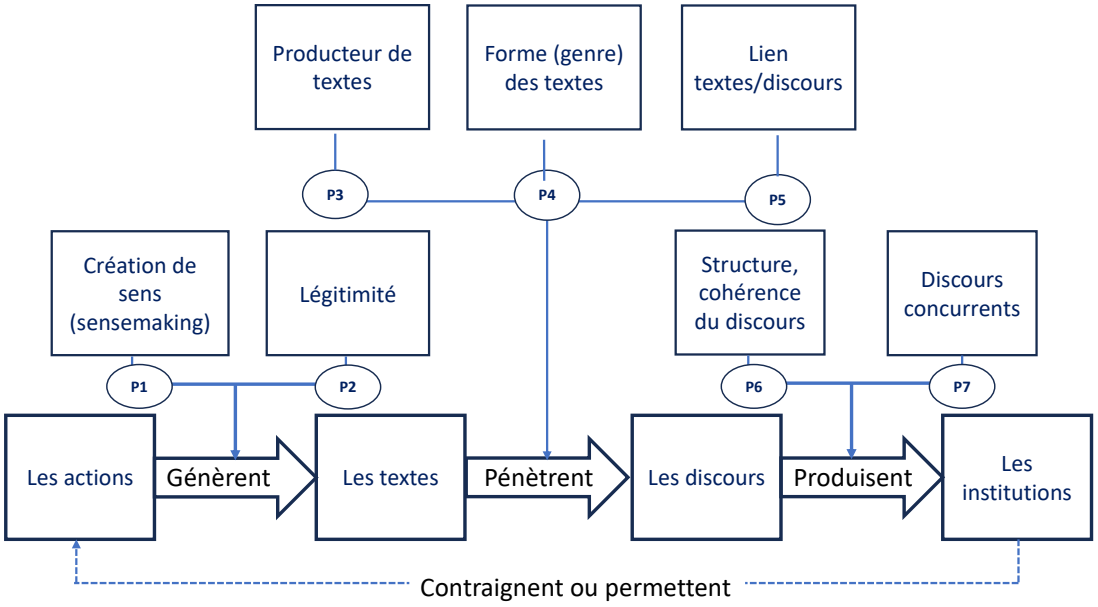
[58] Proposition 4: Texts that take the form of genres, which are recognizable, interpretable, and usable in other organizations, are more likely to become embedded in discourse than texts that do not.

[59] Proposition 5: Texts that draw on other texts within the discourse and on other well-established discourses are more likely to become embedded in discourse than texts that do not.

[60] Proposition 6: Discourses that are more coherent and structured are more likely to produce institutions than those that are not.

[61] Proposition 7: Discourses that are supported by broader discourses and are not highly contested by competing discourses are more likely to produce institutions than discourses that are not.

Figure 13 - Modèle Discursif d'Institutionnalisation



Source : Adapté de Phillips et al. (2004), p. 641.

2.1. Les effets discursifs de l'action : comment les actions génèrent des textes (P1 et P2) qui s'encastrent dans (pénètrent) les discours (P3, P4, P5)

Phillips et al. (2004) soutiennent que l'action affecte le discours à travers la production de textes. Cependant, précisent-ils, bien que d'innombrables actions dans des contextes organisationnels soient associées à une certaine forme de représentation textuelle, l'effet de bon nombre de ces textes sera localisé, limité et sans conséquence. Par conséquent, dans leur étude de l'institutionnalisation, ils ne vont pas s'intéresser à toutes les actions, mais bien à celles qui sont plus susceptibles de produire des textes qui, à leur tour, sont plus susceptibles d'influencer le discours[62]. Ils se proposent donc d'explorer premièrement quels types d'action sont susceptibles de produire des textes qui, en référence aux travaux de Taylor & Van Every (2000), laissent des « traces » et,

[62] Les auteurs citent Ricoeur : *« Ce que nous souhaitons comprendre n'est pas l'événement fugitif, mais plutôt le sens qui dure »* (Ricoeur, 1981, p. 134, cité par Phillips et al. (2004, p. 640).

deuxièmement, quels types de textes sont susceptibles d'agir comme des éléments organisateurs.

Phillips et al. (2004) s'appuient alors sur deux courants de travaux interprétatifs qui constituent des fondements importants : les travaux de Weick (1995) sur la création de sens et les travaux de Berger & Luckmann (1966) sur la construction sociale de la réalité. Cela leur permet alors d'identifier deux caractéristiques des actions qui conduisent à la production de textes qui laissent des traces : les actions inédites ou surprenantes requièrent une création de sens significative ; les actions qui affectent la légitimité d'une organisation. Cela conduit à formuler deux propositions :

- **Proposition 1** : « Les actions qui nécessitent une création de sens (sensemaking) organisationnelle sont plus susceptibles d'aboutir à la production de textes largement diffusés et consommés que les actions qui ne le sont pas. »

- **Proposition 2** : « Les actions qui affectent les perceptions de la légitimité de l'organisation sont plus susceptibles d'aboutir à la production de textes largement diffusés et consommés que les actions qui ne le sont pas »

Une fois décrites les conditions sous lesquelles les actions peuvent aboutir à la production de textes, Phillips et al. (2004) s'intéressent à la question de savoir sous quelles conditions les textes s'intégrent (s'ancrent) dans un discours. En référence aux travaux de Ricoeur (1981), les textes deviennent ainsi « fixés » ou « encastrés » (embedded) dans le disours, c'est-à-dire adoptés et incorporés par d'autres organisations pour faire partie de significations normalisées, catégorisées et généralisées. Phillips et al. (2004) nous soumetten alors trois propositions sur les facteurs qui affectent la probabilité que les textes influencent des discours plus larges en dehors de l'organisation à travers la manière dont d'autres acteurs les utilisent et les reproduisent.

- **Proposition 3** : « Les textes produits par des acteurs qui sont censés avoir un droit légitime à la parole, qui disposent d'un pouvoir de ressources ou d'une autorité formelle, ou qui sont situés au centre d'un domaine sont plus susceptibles d'être intégrés dans le discours que les textes qui ne le sont pas. »

- **Proposition 4 :** « Les textes qui prennent la forme de genres, qui sont reconnaissables, interprétables et utilisables dans d'autres organisations, sont plus susceptibles de s'intégrer dans le discours que les textes qui ne le sont pas. »

- **Proposition 5** : « Les textes qui s'appuient sur d'autres textes dans le discours et sur d'autres discours bien établis sont plus susceptibles de s'encastrer dans le discours que les textes qui ne le font pas. »

Après avoir posé que les actions sont plus susceptibles de conduire à la production de textes lorsqu'elles sont associées à la création de sens et à la légitimité, et que les textes sont plus susceptibles de s'encastrer dans le discours lorsqu'ils proviennent d'acteurs puissants, impliquant des genres reconnaissables et s'appuyant sur des discours et textes bien établis, Phillips et al. (2004), s'intéressent ensuite aux conditions sous lesquelles, les discours ainsi produits vont façonner et créer les institutions.

2.2. Les effets institutionnels du discours : comment les discours produisent les institutions (P6 et P7).

Comme le suggèrent les flèches verticales orientées du haut vers le bas, dans la figure 12, les discours ainsi produits, générent à leur tour des actions. Plus précisément : « *le discours affecte l'action à travers la production d'institutions —des constructions sociales qui incorporent des ensembles de sanctions qui font que les actions en contradiction deviennent problématiques* » (Phillips et al., 2004, p. 644). Cela amène les chercheurs à identifier quels types de discours sont les plus à même de produire des constructions sociales associées avec des ensembles de récompenses et de sanctions prescrivant l'action. Ils posent ainsi que les discours les plus cohérents et les plus structurés, présentent une meilleure représentation de certains aspects de la réalité sociale, qui dès lors devient réifiée et admise comme allant de soi (*taken for granted*) : « *plus la construction sociale sera réifiée et admise comme allant de soi, plus il sera difficile et coûteux d'adopter des comportements non cohérents avec elle* » (Phillips et al., 2004, p. 645). Cela conduit à une 6ème proposition :

- **Proposition 6** : « Les discours plus cohérents et structurés sont plus susceptibles de produire des institutions que ceux qui ne le sont pas. »

Phillips et al. (2006, p. 645) précisent qu cette proposition est centrée sur la structure interne du discours (sa cohérence et sa structuration). Ils vont alors mettre en lumière les relations entre un discours et d'autres discours et, notamment, l'existence de discours complémntaires ou contradictoires : « *le degré dans lequel un discours est supporté par un autre discours hautement légitime, affecte la production d'institutions* (…) *spécialement, s'il s'agit de discours bien établis qui coupent à travers de multiples champs et domaines* » Phillips et al. (2004, p. 645). En revanche, l'existence de plusieurs discours opposés qui entrent en compétition en offrant des constructions sociales alternatives sur un même aspect de la réalité sociale, tendra à diminuer l'influence des institutions découlant du discours étudié. Ces discours concurrents fournissent ainsi des institutions alternatives aux acteurs et, conséquemment, réduisent les coûts associés avec la non adoption d'une institution particulière. Il en découle une 7ème proposition :

- **Proposition 7 :** « Les discours qui sont soutenus par des discours plus larges et qui ne sont pas fortement contestés par des discours concurrents sont plus susceptibles de produire des institutions que les discours qui ne le sont pas. »

Phillips et al. (2004) proposent *in fine* une théorisation détaillée et systématique de la relation entre discours et institutions. Ils soutiennent que les institutions fonctionnent à la fois dans et sont produites par des discours spécifiques. Pour eux, les institutions représentent des types particuliers d'objets discursifs qui sont accompagnés de mécanismes d'autorégulation rendant coûteux les écarts par rapport aux modèles d'action acceptés comme allant de soi. La probabilité qu'un discours produise des institutions puissantes dépendra du degré auquel le discours est structuré et cohérent, du degré de cohérence du discours avec ceux qui sont plus larges et de l'existence de discours concurrents. À leur tour, les institutions affectent l'action à travers les mécanismes d'autorégulation décrits ci-dessus et, ce faisant, affectent la production de textes. Ainsi, la relation entre l'action, les textes, les discours et les institutions est à la fois récursive et itérative : « *les institutions sont constituées dans le discours et, pour comprendre le processus d'institutionnalisation et comment les institutions permettent et contraignent l'action, nous devons comprendre la dynamique discursive qui les sous-tend* » (Phillips et al. 2004, p. 646).

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre avait pour objectif de nous fournir un cadre conceptuel nous permettant d'éclairer notre problématique de l'institutionnalisation du discours sur l'Université de Rang Mondial. Les chapitres précédents nous ont permis de décrire le rôle que pouvaient jouer les classements internationaux des universités dans ce processus. Ces classements peu à peu, se sont érigés en institution portant l'idée d'un modèle idéal d'université : l'Université de Rang Mondial. Progressivement, cette idée d'Université de Classe Mondiale, s'appuyant sur des classements, s'est imposée comme un fait indiscutable, *taken for granted*. Elle s'est propagée au niveau mondial par le biais des classements, mais aussi de plusieurs institutions et réseaux institutionnels (l'IREG, par exemple, regroupant une communauté d'acteurs de l'enseignement supérieur), pour pénétrer le champ institutionnel de l'enseignement supérieur péruvien et de ses universités. C'est ce que tend à confirmer notre revue de littérature. Un processus d'institutionnalisation est donc à l'œuvre autour du concept de WCU, et notre objectif dans la présente recherche et de décrire et comprendre comment et pourquoi ce processus d'institutionnalisation s'étend jusqu'au niveau micro-organisationnel des universités péruviennes. La TNI nous apporte des éléments de compréhension à travers plusieurs éléments :

- Les organisations, au sein d'un champ institutionnel (ici les universités dans le champ mondial de l'enseignement supérieur), sont soumises à des pressions institutionnelles (ici l'injonction à devenir une Université de Rang Mondial en adoptant des standards de qualité et d'excellence dans la recherche tout particulièrement). Pour obtenir leur mandat à exercer ou, dit autrement, asseoir leur légitimité, les organisations (ici les universités péruviennes) vont, notamment sous la pression de leurs pouvoirs publics (Ministère, SUNEDU, etc.) chercher à se conformer à ces standards.

- Cela passe par la fabrication de mythes rationnels dont les classements comme les dispositifs d'accréditation, d'évaluation ou d'assurance qualité, par exemple, consituent des exemples illustratifs.

Cela se traduit en définitive par une tendance à l'isomorphisme dans la mesure où l'ensemble des organisations au sein d'un champ institutionnel tendent à adopter les mêmes pratiques et modalités d'organisation et de management (l'analyse de la littérature tendrait ainsi à montrer que partout dans le monde, les systèmes universitaires évoluent vers l'adoption de standards de qualité et d'excellence, portés par les classements internationaux). Cela peut se produire de manière coercitive (les injonctions de la SUNEDU, par exemple), de manière normative (le rôle des pairs et de la communauté universitaire), de manière mimétique (les universités dans l'incertitude vont calquer leurs conduites sur celles des autres universités).

Que retenir ?

La TNI et, tout particulièrement, le modèle d'institutionnalisation du discours de Philips et al. (2014), nous fournissent un cadre d'analyse nous permettant de saisir les relations dynamiques entre textes, discours et actions qui concourrent au processus d'institutionnalisation du discours sur le concept de WCU

Mais une telle traduction de la TNI laisse dans l'ombre les mécanismes profonds qui sont à l'œuvre dans les processus d'institutionnalisation et, plus particulièrement, le rôle d'acteurs influents aux niveaux mondial, national et organisationnel, ainsi que celui des discours en ce qu'ils peuvent jouer un rôle performatif. Il semble donc possible d'entrevoir les manifestations d'un travail institutionnel, porté par des entrepreneurs institutionnels (les instances nationales et les acteurs organisationnels dans le système universitaire péruvien). C'est bien ce qu'il nous faut étudier de manière plus approfondie. Notamment, il importe de décrypter la dynamique des phénomènes qui, dans le système d'enseignement supérieur péruvien, articulent, textes, discours et actions. Le modèle de Philips et al. (2004), nous apporte alors une grille d'analyse particulièrement pertinente.

L'émergence au niveau international d'un modèle idéalisé d'université, signifié par le concept d'Université de Rang Mondial et porté par la diffusition de classements internationaux, tend à imposer un discours qui s'impose aujourd'hui comme un principe allant de soi pour la plupart des instances universitaires mondiales. Nous sommes bien confrontés à un phénomène d'institutionnalisation. La TNI nous offre alors un cadre conceptuel de lecture de ce phénomène. Comme les classements et le concept de WCU procèdent en définitive de la promotion d'un discours aujourd'hui admis comme *taken for granted*, le modèle de Philips et al. (2004) qui étudie comment à partir des relations entre textes, discours et actions, se produit un processus d'institutionnalisation, nous apparaît dès lors comme un cadre conceptuel pertinent pour notre recherche. Il importera de mobiliser ce cadre d'analyse, dans une étude empirique, pour étudier les processus à l'œuvre dans l'institutionnalisation du discours sur l'Université de Rang Mondial au sein même du système d'enseignement supérieur péruvien et de ses universités.

Conclusion de la première partie

Dans cette thèse nous cherchons à comprendre comment au cœur même du système d'enseignement supérieur péruvien et de ses universités, la référence au concept de World Class University, s'est imposé comme un fait indiscutable, allant de soi au point de conditionner la vie des établissements universitaires péruviens, jusque dans leurs activités opérationnelles et les schèmes d'interprétation, les pratiques et les décisions de leurs acteurs. En d'autres termes, notre question de recherche porte sur la compréhension des processus d'institutionnalisation, à l'échelon des universités péruviennes, d'un discours mondialisé qui met en avant un idéal d'université de classe mondiale. Dans un premier chapitre, nous avons décrit la génèalogie et les caractéristiques d'un discours qui s'est d'abord construit et institutionnalisé au plan mondial, par le biais notamment de la conception de classements et d'observatoires. Ces dispositifs, ont alors été déclinés à l'échelon national au sein des systèmes d'enseignement supérieur de pays de plus en plus nombreux. Les pays d'Amérique Latine et le Pérou tout particulièrement, n'ont pas été épargnés par cette vague déferlante.

Ainsi, si l'on veut comprendre le processus d'institutionnalisation d'un discours mondialisé jusqu'au cœur même des universités péruviennes, nous devons adopter une approche interscalaire, articulant les niveaux macro (international), méso (national) et micro (organisationnel), d'institutionnalisation d'un discours. Autrement-dit, il nous faut saisir les processus d'institutionnalisation du discours sur le concept de WCU, à un triple échelon international, national et organisationnel en vue d'embrasser toute la complexité des mécanismes et effets d'un phénomène qui se traduit *in fine* jusque dans les principes et pratiques de fonctionnement d'une université péruvienne.

L'ossature conceptuelle de la thèse repose sur le cadre de la théorie néo-institutionnelle. Même s'il s'appuie sur des systèmes d'instruments, tels que les classements mondiaux des universités par exemple, qui se traduisent par des quantifications à travers des mesures et des rankings, nous appréhendons le concept de WCU d'abord comme un discours. En cela, les classements, leurs mesures et leurs notations, ne sauraient se réduire à une neutralité apparente. Bien plutôt, ils revêtent une dimension

programmatique, en ce qu'ils sont porteurs d'idéaux, voire d'idéologie. En d'autres termes, au-delà de leur dimension instrumentale, ils sont porteurs d'un discours. C'est pour cela que nous avons privilégié une approche discursive de la TNI, en mobilisant le modèle de Phillips et al. (2004). Ce modèle nous permet notamment de comprendre le processus d'institionnalisation par l'étude des relations entre des actions, des textes et des discours qui, *in fine*, produisent les institutions. D'un certain point de vue, nous nous instéressons là, à la dimension performative des discours autour de l'idéal d'Université de Rang Mondial : à savoir, leur capacité à produire des institutions qui vont engendrer des principes, des modes de représentations admises comme allant de soi et, finalement, se traduire dans l'action, dans les politiques et les décisions.

Le tableau 17 décrit, à travers une matrice de consistence, la structuration de nos questions de recherche. Notre questionnement se structure ainsi à trois niveaux :

- au niveau micro-organisationnel des universités péruviennes du cas de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) ;

- au niveau national du système d'enseignement supérieur péruvien ;

- au niveau international où se fabriquent les classements internationaux et, à travers eux, le concept de WCU.

Tableau 17 - Matrice de Consistence

Problème Général	Objectif Général	Proposition Générale
QRC Comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours sur le concept d'Université de Rang Mondial (WCU) au niveau de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) ?	OG Comprendre comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours sur le concept d'Université de Rang Mondial (WCU) au niveau de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT).	On peut observer un processus d'institutionnalisation du discours sur le concept d'Université de Rang Mondial (WCU) au niveau de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT).
Problème Spécifique	Objectif Spécifique	Proposition Spécifique
QR.1 Comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours sur le concept d'Université de Rang Mondial (WCU) au niveau International ?	OS.1 Comprendre comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours sur le concept d'Université de Rang Mondial (WCU) au niveau International.	PS.1 On peut observer un processus d'institutionnalisation du discours sur le concept d'Université de Rang Mondial (WCU) au niveau international.
QR.2 Comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours sur le concept d'Université de Rang Mondial (WCU) au niveau National ?	OS.2 Comprendre comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours sur le concept d'Université de Rang Mondial (WCU) au niveau National.	PS.2 On peut observer un processus d'institutionnalisation du discours sur le concept d'Université de Rang Mondial (WCU) au niveau National.

Seconde Partie : L'institutionnalisation du discours sur l'université de rang mondial : une étude empirique au sein de l'enseignement supérieur péruvien

Seconde Partie : L'institutionnalisation du discours sur l'université de rang mondial : une étude empirique au sein de l'enseignement supérieur péruvien

L'objectif de cette deuxième partie est de mettre en lumière le processus d'institutionnalisation du discours sur l'université de rang mondial (WCU) à travers l'étude empirique de l'enseignement supérieur péruvien autour d'une université, l'USAT.

Pour cela nous avons organisé cette partie autour de quatre chapitres,

Dans le chapitre 4, nous présentons notre positionnement épistémologique, par rapport aux paradigmes épistémologiques en Sciences de Gestion, nous justifions notre choix interprétativiste et nous nous inclinons vers la méthodologie qualitative à travers l'étude de cas unique, et la présentation de notre cas. Nous indiquons également dans ce chapitre comment pour appréhender le processus d'institutionnalisation discursive au fils de temps nous situons ce travail dans la perspective longitudinale de Langley (1999). Enfin, nous précisons les méthodes de collecte de données ainsi que leurs modes d'analyse et de traitement avec le logiciel Nvivo 12 pour obtenir nos résultats notamment à travers l'émergence de catégories au cœurs de nos résultats des thématiques émergentes qui structurent le discours WCU.

Dans le chapitre 5, nous présentons nos résultats en lien avec nos questions de recherche, à la lumière de la grille d'analyse tirée du Modèle d'Institutionnalisation discursive de Phillips et al. (2004).

Dans la première section prenant nous analysons le processus d'institionnalisation du concept d'université de classe mondiale au niveau international à compter de 2003, année de parution du classement Shanghai. Nous continuons l'analyse à un niveau national, en nous centrant sur le Pérou au niveau national entre les années 2014 et 2018 (année de la promulgation de la nouvelle loi universitaire N.303220). Puis nous présentons les résultats de notre recherche sur le processus d'institionnalisation du

discours WCU au niveau de l'organisation étudiée : l'USAT, entre 2018 (année d'accréditation de l'USAT par les instances de l'enseignement supérieur péruvien) et 2021.

Dans la seconde section, nous identifions les trois thématiques communes émergeant de l'analyse des données autour du discours WCU : la qualité, la langue (et plus spécifiquement l'anglais), les ressources économiques qui contribuent de manière concrète à l'institutionnalisation du concept Université de Rang mondial dans le contexte péruvien, spécialement dans l'USAT. Pour finir nous proposons un cadre intégrateur autour de ces trois leviers du processus d'instituinnalisation de l'université de rang mondial que sont la Qualité, les Ressources Economiques et la Langue dans le contexte péruvien.

Dans le chapitre 6 nous proposons de discuter les résultats de cette recherche visant à comprendre comment s'institutionnalise le discours Université de rang mondial (WCU) dans l'enseignement supérieur péruvien au niveau d'une organsation comme l'USAT. Dans la seconde section nousprésentons les contributions théoriques, méthodologiques et managériales.

Le **chapitre 7** conclut cette recherche, en en présentant les limites et perspectives..

Chapitre 4 : Une recherche qualitative par étude de cas unique

Ce quatrième chapitre de notre travail présente la justification des choix épistémologiques et méthodologiques qui ont guidé notre réflexion et nos aspirations tout au long de notre entreprise de recherche.

Dans la section 1, nous revenons sur le design de notre étude ainsi que sur les différents paradigmes épistémologiques existants en sciences de gestion afin d'offrir un éclairage sur notre positionnement épistémologique dans le paradigme interprétativiste. La section 2 présente le choix de la méthodologie qualitative ainsi que les risques de l'approche, risques que nous avons tenté de réduire. Nous présentons ainsi le choix d'une étude de cas unique et indiquons comment le choix s'est porté sur l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo.

La section 3 expose la méthode de collecte des données en immersion, considérant leur dimension internationale, nationale et organisationnelle. Nous précisons également les acteurs pris en compte ainsi que leurs caractéristiques. La démarche d'analyse des données est présentée dans la section 4, en justifiant le recours au logiciel qualitatif spécifique NVivo 12 et en rappelant les lignes directrices de l'analyse.

Section 1: L'architecture et le positionnement épistémologique de la recherche

La recherche en sciences de gestion implique que le chercheur se donne à voir et offre à la communauté scientifique, les singularités et les conditions de son travail méthodologique afin de garantir la rigueur scientifique. La finalité d'une recherche n'est autre que l'élaboration de connaissances. Or, le statut même de connaissance travaille le chercheur tant elle l'interroge sur de multiples questions et a fortiori sur trois principaux aspects lesquelles il doit s'assurer : « Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ? » (Gotteland et al., 2012, p.13). Ainsi, le questionnement épistémologique fait partie intégrante du travail de chercheur. Celui-ci doit donc se mettre en réflexion pour déterminer ce qu'est pour lui, d'une part, la connaissance, et d'autre part, les hypothèses fondatrices sur lesquelles sa conception de la connaissance repose et, enfin, la manière de justifier la validité des connaissances qu'il élabore (Gotteland et al., 2012, p.13). Dans cette section, nous présentons donc notre positionnement épistémologique et l'architecture de notre recherche.

1. La création du design de la recherche et le positionnement épistémologique

Par design, il faut comprendre l'articulation des différentes étapes d'une recherche : formulation d'une problématique, revue de la littérature, collecte, analyse de données et présentation des résultats (Thiétart, 2014, p.8). Le design de recherche suit un plan logique (Yin, 2008, p.75). La logique implique de créer des liens entre la ou les questions de recherche, les données collectées et les stratégies d'analyse de ces mêmes données (Yin, 2009). Si le design peut servir de fil conducteur de l'étude, il peut toutefois être construit de manière rétrospective. Ce choix méthodologique répond à la résolution d'une tension inhérente et constitutive de la démarche qualitative qu'interroge le chercheur : faut-il commencer par définir les orientations de l'étude à l'avance ou, a contrario, laisser

les premières expériences de terrain guider l'orientation de l'étude ? En raison de l'absence de consensus à cette question, toutes les études qualitatives ne commencent pas toujours par l'élaboration d'un design (Yin, 2009).

Pour notre travail de recherche, nous avons fait le choix de construire un design de recherche en amont. En effet, l'élaboration d'un design de recherche préalable présente des avantages certains. Ainsi, la pertinence et la cohérence de l'architecture élaborée dans la phase amont de déroulement d'une recherche conditionnent étroitement la qualité des étapes ultérieures de la recherche (Royer & Zarlowski, 2014). A ce titre, les chercheurs tentent de construire de solides designs pour renforcer la validité de leurs études et s'assurer que les données sont collectées correctement (Yin, 2009). Nous avons donc identifié un thème de recherche, fait une revue de littérature, établi une question de recherche générale avant d'entrer sur notre terrain d'étude.

Cependant, nous sommes conscients que cette démarche présente des limites. S'il est recommandé d'élaborer un design relativement tôt de manière à réduire les risques d'erreurs possibles et à guider le déroulement de la recherche dans les étapes suivantes, toutefois, cette architecture n'est pas arrangée une fois pour toutes (Royer & Zarlowski, 2014). Les auteurs rappellent que des obstacles peuvent survenir lors de la réalisation de ce design. En effet, le déroulement de la recherche n'est pas exempt de rencontrer des problèmes fortuits avec lesquels le chercheur devra composer, des opportunités que le chercheur pourra choisir de saisir ou non. L'incidence de ces problèmes et opportunités sur le design est telle qu'ils peuvent parfois le transformer de manière considérable. En effet, le design d'une recherche est à adapter autant de fois que nécessaire à la fois au but principal de la recherche et au cadre épistémologique de la recherche.

Nous présentons ci-après notre positionnement épistémologique.

Pour rappel, la réflexion sur les sciences sociales est apparue en son époque comme réaction au positivisme. Par analogie avec la méthode scientifique, les chercheurs voulaient consacrer la spécificité des sciences sociales en construisant une méthode qui leur soit propre. Ils souhaitaient une méthode permettant aux sciences sociales de progresser comme les sciences exactes, tout en s'émancipant de ce modèle propre aux objets des sciences de la nature. La méthode devait permettre de réaliser le but des

sciences sociales qui est de comprendre le sens et la portée des gestes posés par les acteurs sociaux et historiques. Dès lors, toute recherche scientifique s'inscrit implicitement ou explicitement dans un cadre épistémologique, une philosophie de la connaissance (Dumez, 2011); dans la mesure où plusieurs cadres existent, il est dans l'intérêt du chercheur de choisir le cadre dans lequel il souhaite inscrire ses travaux plutôt que d'en hériter un par défaut. La recherche suppose en effet de faire des choix épistémologiques. Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie spécifique et propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer un phénomène observé dans la réalité (R.-A. Thiétart, 2014). Ces choix méthodologiques sont la conséquence de choix épistémologiques qui constituent le cœur du processus de production de la connaissance.

En sciences sociales, il existe une multiplicité des classifications des paradigmes épistémologiques. Thiétart, (2014) analyse la réflexion épistémologique à l'aide d'un classement. Ce classement décompose le questionnement épistémologique en quatre dimensions: 1/ Dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître ; 2/ Dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite ; 3/ Dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ; 4/ Dimension axiologique, enfin, qui interroge les valeurs portées par la connaissance.

Ainsi, s'il est communément admis que trois paradigmes émergent principalement dans les recherches en science de gestion, à savoir, le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme, Dumez (2011) souligne que l'opposition tranchée entre positivisme, constructivisme et interprétativisme, pour séduisante qu'elle soit, ne résiste pas à l'analyse. Ces paradigmes n'en sont pas, et ne sont pas aussi disjoints qu'on le dit (Dumez, 2011). Pour autant, une classification épurée des difficultés d'ordre théorique avance que la finalité du positivisme est d'expliquer la réalité, que l'interprétativisme tente avant tout de la comprendre et que le constructivisme tente de la construire (Allard-Poesi & Perret, 2014).

Dans ce travail de recherche, nous revendiquons un positionnement épistémologique interprétativiste.

2. Le choix du paradigme interprétativiste

Le paradigme interprétativiste explique que la connaissance est contextualisée, qu'elle est un produit historique et social. Pour cette raison, nous pensons que ce paradigme est le plus pertinent. En effet, il s'agit pour nous de décrire et de comprendre le processus d'institutionnalisation du discours autour du concept université de rang mondial au sein de l'université péruvienne et de décrire les répercussions dans l'organisation. Dit autrement cela signifie que , dans une perspective interprétativiste, l'objet et les questions de recherche évoluent ensemble dans un processus de compréhension de la réalité (Lincoln & Guba, 1985) ; (Miles & Huberman, 2003). Celle-ci suppose une interaction dynamique entre l'objet, la compréhension de la réalité des sujets étudiés et entre le chercheur et les sujets étudiés.

Le paradigme interprétativiste est basé sur des méthodologies compréhensives qui ont pour objectif de saisir la nature construite des phénomènes sociaux. L'interprétativisme « souligne la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales. » (R.-A. Thiétart, 2014). Ainsi, du point de vue des interprétativistes, les organisations sont surtout le cadre d'interactions entre acteurs propres à chacune d'elles. Le caractère historique des situations et des interactions étudiées va être source d'une importante contextualisation des résultats obtenus (Seville & Perret, 2002).

Que retenir ? Design de recherche et positionnement épistémologique

Dans cette première section, nous nous sommes attachés dans un premier temps à détailler l'architecture de notre recherche, son « design ». Au fond, celui-ci représente les liens entre la ou les questions de recherches, les données collectées et les stratégies d'analyse de ces mêmes données (Yin, 2009). Nous avons exposé les différentes étapes que nous avons suivies : établissement d'une problématique, revue de la littérature, collecte et analyse de données, présentation des résultats (R.-A. Thiétart, 2014).

Dans un second moment, nous avons décrit la pertinence de définir pour le chercheur son positionnement épistémologique. Après avoir décrit les principales épistémologies auxquelles les sciences de gestion se réfèrent, nous avons apporté les justifications nécessaires à notre positionnement dans le courant interprétativiste. Fondé sur une idée de contextualisation de la connaissance, des interactions entre acteurs, celui-ci suppose une compréhension des phénomènes sociaux à partir de l'observation de terrain.

Section 2 : Le choix de la méthodologie qualitative et de l'étude de cas

L'objectif de cette deuxième section est de présenter notre méthodologie de recherche liée à notre posture interprétativiste. Nous décrivons ainsi les choix constitutifs relatifs à la méthodologie qualitative de notre recherche ainsi qu'à la méthodologie de l'étude de cas unique.

Dans une première sous-section, nous exposons la méthodologie de la recherche qualitative et l'étude de cas. Nous présentons ensuite l'approche processuelle selon Langley (1999).

1. La méthodologie qualitative et l'étude de cas

Dans ce travail, nous avons choisi de mobiliser une méthodologie qualitative. A ce titre, nous commençons par définir la méthodologie elle-même avant d'expliciter la construction de notre objet de recherche et enfin nous présentons les risques de cette méthodologie.

De nombreuses disciplines des sciences humaines et sociales sont basées sur la méthodologie qualitative, par exemple, la sociologie, les sciences politiques, l'anthropologie, les sciences de gestion, les sciences de l'éducation, etc. Ainsi, la

méthodologie qualitative est souvent qualifiée par sa capacité à embrasser une grande latitude d'objets de recherche (Yin, 2015).

En effet, quelle autre méthode permet-elle d'étudier la complexité des faits sociaux comme le fonctionnement de différents groupes de personnes ou encore celui des organisations ? A ce titre, Yin (2015) souligne que le chercheur peut vouloir analyser les interactions entre différents acteurs afin d'approfondir sa compréhension des enjeux spécifiques rencontrés par ces individus au sein de leur organisation par exemple. L'auteur indique aussi que les chercheurs veulent peut-être connaître le processus de décisions du gouvernement au sujet de la gestion d'un domaine précis comme celle de la gestion d'une épidémie par exemple. Ainsi, l'auteur donne de multiples exemples d'objets de recherche de la méthodologie qualitative afin d'expliciter la nécessité de cette méthode qui permet de mener des entretiens, d'observer les faits sociaux en situation.

De cette manière et selon Yin, (2015), l'attrait par la recherche qualitative réside dans sa capacité de mener des études approfondies sur un large éventail de sujets, des plus simples au plus quotidiens. Elle offre ainsi ce que ne permettent pas d'autres méthodes de recherche qui peuvent être susceptibles d'être limitées par exemple, l'indisponibilité des données suffisantes ou le manque de couverture des variables ; la difficulté de constituer un échantillon adapté de répondants et d'obtenir un taux de réponse suffisamment élevé comme pour une enquête ; ou le fait d'être consacré à l'étude des événements passés et non présents.

Dès lors, la diversité de ce qui est appelée méthodologie qualitative, en raison de sa pertinence pour de nombreuses disciplines rend cette méthodologie difficile à définir de manière succincte. Yin (2015) suggère ainsi qu'une définition trop brève semblera exclure telle ou telle discipline tandis qu'une définition trop large paraîtra inutilement vaste. Ainsi, au lieu de proposer une définition, Yin, (2015) se propose plutôt d'établir cinq caractéristiques de la recherche qualitative :

1. « Étudier le sens de la vie des personnes ;

2. Représenter les opinions et les perceptions des répondants (…) dans une étude ;

3. Détailler le contexte dans lequel vivent les personnes ;

4. Contribuer au développement des concepts existants ou émergents susceptibles d'aider à expliquer le comportement social humain ;

5. S'efforcer à utiliser plusieurs sources de preuves plutôt que de se fier à une seule source de données. »

Ainsi, l'objectif de la méthodologie qualitative est tout d'abord d'étudier le sens de la vie des personnes observées dans des conditions réelles. Les personnes observées le sont dans leurs rôles quotidiens, à travers les interactions sociales du quotidien, dans lesquelles celles-ci peuvent s'exprimer comme elles le souhaitent sans être limitées comme pour un questionnaire d'enquête préétabli.

En second lieu, comprendre les perceptions des personnes peut être un objet important pour une étude qualitative dans la mesure où ces perceptions rendent compte des significations données pour un évènement réel spécifique vécu par les répondants. La méthodologie qualitative permet à ce titre de d'aller au-delà des idées préconçues du chercheur pour étudier ce que les acteurs vivent et le sens qu'ils donnent à leurs expériences.

En troisième lieu, la méthodologie qualitative permet d'observer les conditions sociales et environnementales dans lesquelles se déroule la vie des personnes étudiées. Ainsi, la recherche qualitative prend en compte ces éléments contextuels, ces facteurs humains qui peuvent influencer les évènements étudiés. D'autres méthodes de sciences sociales, comme la méthode quantitative par exemple, n'ont pas cette capacité à retranscrire les conditions de l'environnement dans lesquelles les personnes vivent. Les expérimentations, par exemple, contrôle ces conditions.

Aussi Yin (2015) souligne que la recherche qualitative n'est pas seulement une chronique de la vie quotidienne. En effet, elle a pour fonction de contribuer théoriquement à l'explication des phénomènes sociaux étudiés à travers des concepts existants ou émergents. Enfin, la variété de sources de collecte de données caractérise la méthode qualitative. La variété de ces sources répond ainsi à une exigence de validité des construits afin de saisir la complexité du terrain. L'utilisation de différentes sources comme les

entretiens, l'observation du terrain ainsi que des documents annexes permettent à ce titre de trianguler les données. Cette convergence des résultats contribue à la crédibilité et à la fiabilité de l'étude. Nous présentons ci-après les étapes qui ont constitué la construction de notre objet de recherche.

Notre travail de recherche s'appuie sur une étude de cas unique (Yin, 2009) dans une université péruvienne, en cohérence avec les recommandations de chercheurs intéressés depuis les années 90 par la nature des pratiques liées au management comptable (Scapens, 1990) (Otley & Berry, 1994). Cet intérêt rend compte de la volonté d'évaluer le potentiel écart entre théorie normative et pratiques de terrain. Dès lors, la littérature en comptabilité a connu une transition en termes d'approche méthodologique. Des auteurs ont par-là tenté de définir le rôle de la méthode de l'étude de cas dans la recherche en contrôle-(Llewellyn, 1992). Il a été préconisé une méthodologie différente, permettant d'entrer en profondeur dans l'analyse des pratiques et de l'utilisation en situation des outils comptables dans l'exercice du management. Scapens (1990) note ainsi que l'une des dimensions les plus intéressantes des études de cas est qu'elles permettent de se fonder sur des théories sociologiques.

Par ailleurs, des auteurs recommandent une approche micro pour mieux comprendre les interactions sociales et la communication des acteurs (Cloutier & Langley, 2007; Cornelissen et al., 2015; Hallett, 2010; Hallett & Ventresca, 2006). Les méthodes d'exploration basées sur des cas semblent très appropriées pour analyser les interactions entre les membres in situ et in vivo (Elsbach, 1994; Zilber, 2002, 2016). Ces auteurs invitent les chercheurs à réinvestir les institutions des personnes, de leurs activités professionnelles, de leurs interactions sociales et de leurs processus de création de sens.

Selon Yin (2018), le choix d'une étude de cas unique ne dépend en grande partie des questions de recherche du chercheur. Ainsi, les questions commençant par « comment » et « pourquoi » sont privilégiées pour choisir l'étude de cas dans la mesure où elles orientent sur des résultats explicatifs de phénomènes complexes.

Ainsi, notre question de recherche est la suivante : Comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours autour de la notion d'Université de Rang mondial (WCU) au sein d'une université péruviennee (l'USAT) ?

Cette problématique générale commence par « comment » et est décomposée en plusieurs sous questions de recherche :

> Comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours autour de la notion d'Université de Rang mondial (WCU) dans le Système d'éducation supérieure péruvienne ?
>
> Comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours autour de la notion d'Université de Rang mondial (WCU) dans le domaine international ?

Ainsi, l'étude de cas permet de répondre à la question « comment » d'une situation, de révéler des phénomènes peu étudiés et enfin de ne pas s'extraire de la complexité de la réalité du terrain. Se distinguant de l'étude de cas multiple (Yin, 2009), l'étude de cas unique permet une approche ethnographique en profondeur et facilite l'imprégnation du chercheur. Ainsi, l'étude de cas unique assure la mise en situation de phénomènes complexes et permet d'en révéler les particularités.

L'étude de cas se justifie également lorsqu'elle répond à plusieurs critères. (Yin, 2018) insiste sur ce point en comparant l'étude de cas à d'autres méthodes scientifiques comme les statistiques. Les critères de validité doivent être respectés en vue d'assurer la pertinence de l'utilisation d'une étude de cas. Selon lui, une stratégie majeure est d'envisager des explications contraires à l'explication que nous avons trouvée au cours de l'analyse de nos résultats. Ce procédé permet de tester la robustesse de nos résultats. Si les explications contraires ne peuvent être que rejetées au vu des résultats, la validité des résultats s'en voit fortifiée. Dès lors, il s'agit d'envisager toutes les explications possibles, contraires, et de les énumérer. En effet, selon Yin, (2018), faire de ce travail d'explicitation de toutes les explications rivales est une partie importante du travail de l'étude de cas unique.

Yin (2018) préconise de définir les contours de l'étude de cas. Les contours peuvent être aussi bien concrets tels que l'étude d'individus, de petits groupes, d'une organisation, de projets, ou plus abstraits comme des relations, des décisions, des partenariats (Yin, 2018). Yin distingue quatre grands types d'études de cas, selon que l'étude porte sur un ou plusieurs cas (Cas unique vs. Cas multiples) et comprend une ou plusieurs unités

d'analyse au sein de ces cas (perspective holistique vs. Enchâssée), comme le résume le Tableau 18.

Tableau 18 - Les grands types de designs d'études de cas

	Cas unique	Cas multiples
Holistique (une seule unité d'analyse)	Type 1	Type 3
Enchâssé (unités d'anayse multiples)	Type 2	Type 4

* : adapté de Yin (2003 : 40).

Le premier axe distingue les designs selon que l'étude porte sur un cas unique ou sur plusieurs cas. L'auteur indique que lorsqu'on a le choix et les ressources nécessaires, des designs de cas multiples (types 3 et 4) peuvent être préférables à des designs de cas unique dans une logique de réplication. En effet, chaque cas doit être sélectionné avec soin, soit pour prédire des résultats semblables (réplication littérale), soit pour prédire des résultats contrastés pour des raisons prévisibles (réplication théorique), ce qui permet de renforcer la validité externe de l'étude par rapport à une étude de cas unique (Yin, 2009). Cependant, la conduite des études de cas multiples requiert du temps et des ressources qui vont souvent au-delà des moyens d'un chercheur indépendant (Yin, 2009). Les études longitudinales multi cas sont en particulier plutôt réalisées par des chercheurs travaillant en équipe.

Le choix d'une étude d'un cas unique (types 1 et 2) est une stratégie de recherche fréquente en gestion. La validité externe des résultats peut alors être améliorée en les confrontant minutieusement à la littérature (Eisenhardt, 1989) ; (Yin, 2009). Le choix d'un cas unique est approprié en cinq circonstances (Yin, 2009). L'une d'entre elles est le cas longitudinal, l'étude d'un seul cas en deux moments différents au moins. Son objectif est de spécifier comment certaines conditions évoluent au cours du temps, selon des intervalles temporels sélectionnés en fonction du rythme présumé auquel les changements interviennent (Yin, 2009). L'étude de cas peut comporter une ou plusieurs unités d'analyse. Lorsque plusieurs unités sont prises en compte, il s'agit d'une étude de cas enchâssés (type 2). Par exemple, une étude de cas enchâssés d'un programme inclura dans l'analyse des éléments détaillés des différents projets financés par ce programme

(tels que la composition des équipes, la fréquence des réunions, les résultats financiers des différents projets), alors qu'un design holistique (de type 1) examinera le programme dans son ensemble. Le recours à un design holistique est pertinent lorsqu'il n'est pas possible d'identifier des unités logiques au sein du cas, ou lorsque la théorie mobilisée pour l'étude est-elle même de nature holistique (Yin, 2009). Cependant, l'auteur identifie des écueils potentiels liés à ce design. En effet, le risque est alors de conduire l'étude tout entière à un niveau abstrait, sans examiner le phénomène de façon détaillée. Pour reprendre l'exemple précédent, l'étude selon un design holistique d'un programme incluant plusieurs projets risque, en ne s'intéressant qu'au programme d'ensemble, de ne pas permettre de collecter des données suffisamment précises et complètes au niveau des différents projets pour expliquer le succès ou l'échec du programme dont ils font partie.

En outre, le choix de l'étude de cas ne doit pas détourner le chercheur de son entreprise de contribution théorique pour la communauté et la littérature scientifique. Le développement d'une théorie à partir d'une étude de cas unique peut prendre du temps et se révéler difficile (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Rule & John, 2015). Dès lors, Yin (2009, 2011, 2018) préconise de passer en revue les contributions théoriques des meilleures études de cas publiées dans la littérature afin d'acquérir une plus grande compréhension de comment contribuer théoriquement à la littérature. Cette étape est essentielle pour comprendre la pertinence des résultats présentés et des conclusions tirées de ces résultats.

Nous présentons dans la sous-section ci-dessous l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) que nous avons sélectionnée pour effectuer notre travail de recherche.

2. Le choix de l'étude longitudinale de cas enchassés pour interpréter le processus d'institutionnalisation du discours : l'approche de Langley (1999)

L'intérêt des chercheurs en gestion pour les théories processuelles et les phénomènes dynamiques comme l'apprentissage organisationnel, l'innovation ou le changement stratégique s'est considérablement accru de manière constante a long de temps (Pettigrew

et al., 2001) (Van de Ven & Poole, 2005). Deux types de recherches sur ces sujets peuvent être distingués (Langley, 1999): les recherches formulant des théories a priori et les testant sur des séries de données historiques, et les recherches choisissant de les étudier en plan rapproché à partir de données terrains détaillés pour essayer d'en extraire des théories (Pettigrew, 1995) ; (Van de Ven, 1992) et (Langley, 1999).

C'est à ce deuxième type de recherche que nous nous intéressons dans ce travail de recherche. Des recherches sur le changement à la fois utile pour la théorie et la pratique doivent explorer à la fois les contextes, les contenus et les processus, ainsi que leurs interactions au cours du temps (Pettigrew et al., 2001). Les chercheurs sont alors confrontés à un double défi : il s'agit à la fois d'attraper le réel au vol et d'étudier des processus à long terme dans leur contexte naturel, ce qui conduit à y considérer de multiples niveaux d'analyse interconnectés (Barley, 1990) ; (Pettigrew et al., 2001). Ils ont donc besoin de méthodes appropriées pour étudier ces phénomènes dynamiques afin d'appréhender les causalités multiples, les boucles de rétroaction au sein d'un même contexte (Langley, 1999).

L'étude de cas est une stratégie de recherche qui, dans la lignée des travaux de Glaser et Strauss (Glaser & Strauss, 2017), permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et d'y identifier des patterns, dans une optique de génération de théorie (Eisenhardt, 1989) ; (Yin, 2009). Cependant, lorsqu'il s'agit d'étudier un processus, la conduite d'études de cas est un vrai défi et se heurte à de nombreuses difficultés de collecte et d'analyse des données. Plusieurs chercheurs ont proposé des pistes méthodologiques pour la réalisation d'études empiriques longitudinales visant à générer de la théorie (Pettigrew, 1995) ; (Langley, 1999) ; (Van de Ven & Poole, 2005). C'est ainsi que le design enchâssé (embedded), permet d'approfondir des analyses réalisées en comparant des variations intra organisationnelles à un instant donné et au cours du temps, semble particulièrement approprié à la conduite d'une étude empirique longitudinale (Pettigrew, 1995) ; (Yin, 2009). Cependant, peu de travaux ont abordé spécifiquement les caractéristiques et la mise en œuvre de ce design.

Parmi les différents types d'étude de cas possibles, un design enchâssé offre plusieurs avantages. Le fait de considérer d'emblée plusieurs unités au sein du cas d'ensemble aide le chercheur à focaliser la recherche (Yin, 2009). La prise en compte de nouvelles visions

émergeant de l'analyse de l'une des unités ne remet pas en cause le design initial, mais offre des opportunités significatives d'approfondissement des analyses réalisées dans les autres unités. L'étude de plusieurs unités permet en effet de multiplier les angles d'approche du phénomène étudié, de faire émerger de nouvelles compréhensions, de les confronter à des explications rivales, et d'en tester la pertinence auprès d'autres unités au cours même de l'étude, ce qui renforce sa validité interne et la validité du construit (Yin, 2009).

Une étude longitudinale de cas enchâssés comporte plusieurs sous-unités d'analyse au sein du cas et des investigations sont menées à la fois au niveau du cas d'ensemble et des sous-unités (Yin, 2009). Ce type d'approche nous a semblé adapté à notre objet d'étude. En effet l'étude de cas longitudinal est un type particulier d'étude de cas. Elle peut être définie par trois éléments (Forgues & Vandangeon-Derumez, 1999) : les données sont recueillies au cours de deux périodes distinctes au moins, les sujets sont comparables d'une période à l'autre, et l'analyse consiste généralement à comparer les données entre deux périodes ou à retracer l'évolution observée. Comme toute étude de cas, l'étude de cas longitudinal peut porter sur un cas unique ou sur plusieurs cas, et avoir un design enchâssé ou holistique. (Yin, 2009)

Nous nous intéressons dans ce travail au design spécifique de l'étude longitudinale de cas enchâssés, qu'il s'agisse d'une étude de cas unique ou d'une étude menée dans le cadre d'un design multi-cas (types 2 du tableau de Yin). L'étude longitudinale de cas enchâssés peut être définie comme une étude de cas longitudinale comportant plusieurs sous-unités d'analyse au sein du cas et dans laquelle des investigations sont également menées au niveau de l'ensemble du cas. Il peut s'agir d'une étude menée de façon rétrospective ou bien en temps réel. Le choix d'une étude longitudinale de cas enchâssés type 2 nous paraît pertinent a notre travail de recherche lorsqu'on cherche à comprendre et expliquer des processus organisationnels complexes à partir de comparaisons détaillées d'éléments du contexte réel dans lequel ils sont ancrés, tel est le cas du contexte péruvien que reçois l'influence des niveaux supérieurs comme le niveau international et national.

Notre grand défi est d'arriver à extraire de la masse de données emmêlées et ambiguës du contexte réel (des différents niveaux) des compréhensions théoriques qui permettent de les expliquer tout en en conservant la richesse et la complexité (Langley, 1999). Les

processus organisationnels sont inextricablement liés aux contextes, aux situations réelles dans lesquels ils se produisent. Il est donc pertinent de chercher à les appréhender non seulement au niveau d'un cas global, mais aussi à partir de l'étude détaillée de différentes unités, souvent imbriquées, au sein de ce cas (Pettigrew, 1995) ; (Langley, 1999) ; (Yin, 2009).

L'étude longitudinale de cas enchâssés de type 2 nous semble alors appropriée pour rendre compte de façon détaillée de processus d'institutionnalisation du discours Université de Rang mondial (WCU).

3. La sélection d'une étude de cas unique : l'USAT, université péruvienne

L'Université que nous avons sélectionnée est située au Pérou, pays de l'ouest de l'Amérique du Sud bordé au nord par l'Équateur et la Colombie, à l'est par le Brésil, au sud-est par la Bolivie, au sud par le Chili, et au sud et à l'ouest par l'océan Pacifique. Le Pérou est marqué par la diversité de son territoire allant des plaines arides de la région côtière du Pacifique à l'ouest aux sommets des montagnes des Andes traversant le pays du nord au sud-est du pays, et à la forêt tropicale du bassin amazonien à l'est avec le fleuve Amazone. Le Pérou compte 34 millions d'habitants et sa capitale et plus grande ville est Lima. Avec 1,28 million de km2, le Pérou est le 20e plus grand pays du monde et le troisième d'Amérique du Sud. Les régions du Pérou constituent la subdivision administrative de plus haut niveau du Pérou. Au nombre de 26, elles sont composées, depuis 2002, de 24 départements et de 2 provinces à statut spécial, la province constitutionnelle de Callao et la province de Lima, ces départements eux-mêmes subdivisés en provinces, elles-mêmes sous-divisées en districts.

L'Université USAT que nous avons sélectionnée est située à la Région Lambayeque dans la ville du Chiclayo capitale de la région. L'Université compte en son sein environ 9845 étudiants et 817 enseignants[63] selon le dernier rapport de l'année 2022. Elle est organisée en cinq Facultés : Management, Humanités, Ingénierie, Droit et Médicine. Elle offre un

[63] https://commondatastorage.googleapis.com/usat/webusat/trasparencia/plana_docente.pdf

total 20 formations du Licence[64], 11 masters[65] et 2 doctorats[66]. La Figure 14 suivante présente la structure de l'effectif étudiant.

Figure 14 - Quantité des étudiants et pourcentage selon catégorie

Catégorie	Nombre	Par en Pourcentange
Doctorat	14	0.14%
Maîtrise	207	2.10%
PREGRADO	9615	97.66%
Bachelor international	9	0.09%
TOTAL	9845	100.00%

Source : Directeur General des Affaires des étudiants USAT année 2022

L'USAT est largement reconnue au niveau régional puisqu'elle fait partie du classement des vingt meilleures Universités du Pérou (classement América Economía[67]) et la première dans la région Lambayeque 2022. Elle connaît aussi une reconnaissance internationale pour l'implémentation des échanges internationaux pour les étudiants et professeurs ainsi comme des stages de courte durée pour des universités étrangères spécialement aux Etats-Unis dont les organisateurs ont développé une expertise au niveau national mais aussi international[68]. L'USAT est membre des différents réseaux internationaux comme l'ODUCAL[69] (Organisation des Universités Catholiques de l'Amérique Latine et le Caribe), la FIUC[70] (Fédération International des Universités Catholiques) et l'Alliance du Pacifique[71], elle a plus de 100 accords internationaux avec

[64] http://www.tuproyectodevida.pe/carreras?utm_source=direct&utm_medium=direct&utm_campaign=none&utm_content=none&utm_step=2&utm_domain=www.usat.edu.pe

[65] http://www.usat.edu.pe/posgrado/maestrias/

[66] http://www.usat.edu.pe/posgrado/doctorados/

[67] https://rk.americaeconomia.com/display/embed/universidades-peru/2021

[68] https://www.facebook.com/usat.internacional/?locale=es_LA

[69] https://oducal.com/

[70] http://www.fiuc.org/index_fr.html

[71] https://becas.alianzapacifico.net/

différents universités dans le monde. Dans le 2023, il a reçu l'accréditation internationale CINDA[72]

L'USAT est une université promue et parrainée par l'évêché de Chiclayo. Elle a été fondée par Monseigneur Ignacio María de Orbegozo & Goicoechea en 1998 et est une université de droit privé à but non lucratif de durée permanente au service de la communauté. L'objectif principal de l'USAT est de réaliser une synthèse entre la foi et la culture, qui mène à la formation intégrale des personnes et au développement de la société. Sa communauté universitaire est composée de professeurs, d'étudiants et de diplômés, dédiés à l'étude, la recherche et la diffusion de la vérité.

Que retenir ? Le choix d'une étude longitudinale de cas enchassés pour articuler niveau international, national et organisationnel autour du concept de WCU dans une université péruvienne

Dans cette section, nous avons exposé les différentes étapes nous ayant conduit du balbutiement de notre objet de recherche à sa formalisation en question générale un peu floue puis en question plus spécifique. Nous avons ainsi donné à voir notre expérience du mouvement dynamique qui caractérise la méthodologie qualitative. La temporalité de la maturation de notre objet d'étude a été constitutive pour l'enrichissement de notre analyse par le processus nourricier d'aller-retour entre théorie et terrain.

A cet égard, nous avons suivi les étapes nécessaires au renforcement de la validité de nos résultats. Afin de contourner l'écueil des acteurs abstraits, nous avons procédé à une description détaillée des acteurs. Afin d'éviter le risque de circularité, nous avons adopté une posture de réfutation concernant la théorie à l'aide de notre matériau, ce qui nous a permis entre autres de percevoir une contribution théorique dans l'analyse de

[72] https://cinda.cl/aseguramiento-de-la-calidad/iac/acreditacion-certificacion-y-evaluacion-de-calidad/

nos résultats. Enfin, nous avons eu recourt aux hypothèses rivales plausibles (Yin, 2008) et fait l'usage systématique du raisonnement contrefactuel (Tetlock & Belkin, 1996) dans le but d'éviter l'écueil de l'équifinalité.

Nous avons en outre décrit aux lecteurs les enjeux relatifs à la sélection d'une étude de cas unique. L'étude de cas unique nous a semblé ainsi pertinente pour répondre à notre question de recherche principale qui est une question en « comment ». L'étude de cas nous a ainsi semblé pertinente dans la mesure où celle-ci vise à approfondir des phénomènes complexes en situation pour expliciter leur compréhension. Elle est en outre utile pour contribuer théoriquement à la littérature scientifique en liant observations pratiques et implications théoriques.

L'étude de cas unique est aussi pertinente pour offrir des implications pratiques aux professionnels et aux décideurs publics. Enfin, nous avons donné à voir le contexte de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT).

Section 3 : Collecte, interprétation et analyse des données

1. Données collectées dans une approche ethnographique et immersive

Notre travail se focalise sur les institutions, c'est-à-dire les normes, les valeurs et les représentations. Ces éléments ne sont pas donnés, mais doivent être identifiés à partir des éléments recueillis sur le terrain. Dans l'élan de déconstruction de ce qui est considéré comme acquis, rien n'était anodin sur le terrain, et nous sommes conscients que toute occasion, et chaque détail dans le déroulement du présent travail est potentiellement important, et susceptible à devenir une donnée. C'est avec cet esprit que nous avons entrepris la collecte de données sur le terrain. Nous avons donc rassemblé un matériel empirique volumineux comportant de très nombreuses données. La limite de l'exercice était l'exhaustivité, et notre capacité limitée de traitement d'une masse trop importante

d'informations. Essentiellement textuelles et verbales, les données peuvent aussi être des faits constitutifs d'un évènement et des actions porteuses d'une charge symbolique.

Il s'agissait ensuite de questionner ce matériel afin de donner réponse à nos questions de recherche, et définir par là ce qui serait considéré comme étant une donnée de recherche. Silverman (2015) distingue les données spontanées (« naturally occuring data ») des données générées par le chercheur (« researcher provoked data »). Les données spontanées donnent accès à un matériel empirique brut (sans interprétation intermédiaire et sans influence du chercheur dans la production du matériel, donc au plus près de la réalité selon le niveau) à partir duquel il convient de procéder à un travail d'interprétation. Il s'agissait notamment de documents produits en interne dans chaque niveau d'analyse, ou de réunions auxquelles le chercheur a assisté sans en influencer le déroulement. Nous avons également tenu à générer des données, par l'observation participante, par le recueil d'archives, par la conduite d'entretiens. Les entretiens nous ont permis d'entrer en relation avec les acteurs, de nous familiariser avec leur vocabulaire, leurs représentations. Précisons le statut conféré dans le cadre de cette recherche aux discours des acteurs. Ces discours ne révèlent pas une vérité qu'il s'agirait de découvrir, mais plutôt l'expression des représentations profondément ancrées, d'associations d'idées, de liens établis pour donner du sens.

Nous avons principalement constitué un matériau empirique riche au cours de périodes d'immersion dans chacun des niveaux considérés (du 2015 au 2016 au niveau international à travers des forums IREG, et à partir du 2017 jusqu'au présent dans le contexte péruvienne). Nous y avons conduit une observation participante, des entretiens et un recueil d'archives. Le recueil d'archives a été complété ensuite à distance par Internet. Nous avons organisé le matériel collecté en fonction des niveaux d'analyse conformes à notre cadre d'interprétation : niveau international, niveau national et niveau organisationnel, comme le Tableau 19 le présente.

Concernant les données collectées pour le niveau international, nous nous sommes centrés sur les institutions qui élaborent les classements selon une méthodologie qui est ensuite diffusée auprès des universités pour définir leur rang relatif sur le plan international. Ces organisations mettent également en place des évènements où le concept mentionné est

débattu : l'un des plus célèbres est le World- class Conférence[73] promu pour le Center of World-Class Universities[74] de l'Université Shanghai Jiao Tong[75] au Chine. Les initiatives de l'IREG relèvent de la même logique, mais il y en a d'autres : nous avons collecté des données autour des actions conduites au plan international essentiellement par l'observatoire IREG. Concernant le niveau national, nous nous sommes centrés sur les discours des représentants des dispositifs nationaux chargés de promouvoir les indicateurs des classements internationaux des universités, parmi lesquels pour nous la SUNEDU, le SINEACE, et le CONCYTEC. Au niveau organisationnel nous nous sommes focalisés sur le cas étudié, l'USAT, et notamment autour du Département d'assurance de la Qualité de l'USAT, dans la mesure où ce Département est particulièrement en charge de l'interprétation et de la matérialisation du concept WCU au sein de cette organisation.

Tableau 19 - Matériel empirique constitué pour l'analyse au niveau international, national, et organisationnel.

Matériau empirique	Méthode de collecte
Niveau International	
Initiatives de l'Observatoire IREG sur les Classements des Universités	Recueil d'archives
Discours des Conférenciers de l'Observatoire IREG sur les Classements des Universités	
Reports de l'IREG	
Documents de l'Assemblée Générale Ordinaire de l'IREG	
Manuel pour l'audit des Classements de l'IREG	
Données Statistiques	
Conférences Internationales sur l'Université de Rang Mondial du Classement Shanghai	
Vidéos de YouTube ayant des relations avec le concept Université de Rang Mondial	
Discours des acteurs rencontrés	Entretiens
	Fiche d'Observations
	Recueil d'archives
	Enquête
Autres	Recueil d'archives
Niveau National	
Les lois, les règlements, les modèles, les rapports et les normes du Secteur de l'Enseignement Supérieur péruvien	Recueil d'archives
	Entretiens
Discours politiques sur l'enseignement supérieur péruvien	Recueil d'archives
	Entretiens
Journaux péruviens, des nouvelles à propos les classements	Recueil d'archives

[73] https://cwcu.sjtu.edu.cn/2022/en

[74] https://soe.sjtu.edu.cn/En/Content/196

[75] https://en.sjtu.edu.cn/

Autres	Recueil d'archives
Niveau Organisationnel	
Discours des acteurs rencontrés de l'USAT	Entretiens
E-mails	Recueil d'archives
Documents significatifs de l'USAT : Plan Stratégique Institutionnel (PEI), Plan Opératif Annuel (POA), d'autres documents, des règlements, des modèles et des normes de l'USAT.	Recueil d'archives
Autres	

Source : Auteur

Si les informations n'ont pas pu être observées que durant le temps de l'immersion sur le terrain, le reste des données a été reconstitué par le recueil d'archives. Les sources d'informations s'amenuisent bien entendu en remontant le temps. Le Tableau 20 ci-après rapporte la période couverte dans les études, c'est-à-dire la période pour laquelle nous avons rassemblé un matériel empirique.

Tableau 20 - Période temporelle couverte durant laquelle nous avons collecté les données selon le niveau.

	Niveau International	Niveau National	Niveau Organisationnel
Thèmes des données collectées	Danemark / Aalborg et Lisbonne /Portugal	Pérou / Lima – Arequipa – Piura	Pérou / Chiclayo
Contexte Historique et Politique	2003 - 2016	1960 - 2022	2007 - 2022
Construction de l'environnement Institutionnel			
Construction des Institutions			
Management des Universités			
Gestion des Universités			
Informations des classements dans la Presse		2015 – 2019	
Autres		2018 – 2022	

Source : Auteur

1.1. Les méthodes de collecte des données primaires

1.1.1. L'immersion

En cohérence avec l'approche ethnographique, nous avons choisi l'immersion dans le contexte d'étude.

Dans les trois niveaux considérés, à savoir les niveaux international, national et organisationnel, le chercheur a été présenté comme Directeur de Relations Internationales de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) au Pérou, manager, qui se formait à la recherche en management et gestion des universités dans le contexte péruvien. La mission explicite était d'étudier le concept Université de Rang Mondial promu pour les Classements Internationaux des Universités, et son influence dans les universités péruviennes, c'est-à-dire ; l'institutionnalisation du concept. Cette immersion nous a permis de partager à travers différents moments, des évènements importants de l'environnement international de l'enseignement supérieur (voir annexes 1 et 2 sur l'immersion dans le niveau international).

Au niveau national et au sein de l'USAT, les retrouvailles au quotidien ont permis de poser les mêmes inquiétudes et questions. Etre immergé dans le terrain nous a donc permis d'échanger avec les dirigeants dans le cadre d'entretiens semi-structurés ou de conversations informelles, de la visite des facultés et de l'observation des réunions au rectorat entre autres. (Voir annexe 3 des fiches d'observations).

L'observation est nécessairement contrainte, d'abord par ce que le chercheur perçoit, mais aussi par les limites fixées par les acteurs des différents niveaux. La période d'immersion ne nous a pas permis d'entrer suffisamment en relation avec les acteurs qui constituent chaque niveau d'analyse (international, national et organisationnel), dans le niveau national le temps el les agendes très remplies des obligations des présidents des universités ont fait de dériver l'entretien aux autres directives des universités.

1.1.2. Les entretiens

Cette sous-partie présente les entretiens conduits dans notre étude. Elle explicite le statut de cette méthode dans cette recherche. Elle présente ensuite la façon dont les entretiens ont été conduits et explique le processus de sélection des personnes interrogées.

« Faire passer des entretiens permet d'accéder au comportement des individus et à leurs valeurs, et d'avoir ainsi un aperçu de leur culture » (Silverman, 2015). Les entretiens ne donnent accès ni aux faits, ni au vécu des acteurs, mais plutôt à une partie de leurs représentations, celles qu'ils sont disposés à livrer au moment de l'entretien. Ce mode de collecte de données est très classique dans les recherches sur les organisations.

En accord avec le paradigme interprétatif choisi, les entretiens nous ont permis de comprendre ce que voulait dire la notion Université de Rang Mondial dans chaque niveau : international, national et organisationnel : le sens donné aux classements des universités, la façon dont elles sont prises en considération, et les indicateurs qui comptent pour les dirigeants et pour l'université, les représentations et les pratiques. Les propos recueillis auprès des personnes interrogées n'ont pas pour vocation à être pris pour des vérités, mais plutôt comme des discours délivrés à un moment donné par ces personnes, qui peuvent être interprétés de différentes façons : soit pour faire passer un message, soit pour donner des réponses sans trop s'engager, soit pour répondre de bonne foi à la question posée, etc. Nous en avons surtout tiré une perception générale de l'esprit de l'université, du champ lexical utilisé, du niveau d'intériorisation des valeurs et idéologies véhiculées par les réformes d'enseignement supérieur et outils associés et des éléments de compréhension de l'ordre social.

Ces entretiens étaient de type semi-structuré, car si l'objectif était d'explorer une série de questions, il était important de laisser l'opportunité à la personne interrogée d'aller dans des directions qui avaient du sens pour elle, ce qui permettait de questionner les catégories construites par le chercheur. C'est en procédant de cette manière que lors d'un entretien, la discussion s'est focalisée sur l'incorporation des indicateurs dans les Plan Stratégique Institutionnel de l'Université, et ses implications nationales, organisationnelles et sociales, qui ne faisaient pas partie des sujets de questionnement initiaux, mais qui s'est révélée être une problématique centrale, que le chercheur n'aurait peut-être pas explorée.

Ainsi, au fil des entretiens, le cadre a évolué pour s'adapter aux thèmes qui avaient du sens pour les acteurs de l'organisation, et plus généralement dans le champ académique et de la recherche.

Pour l'USAT, ces thèmes étaient par exemple : quels classements choisir pour se positionner dans le web ? Que signifie Université de Rang Mondial, le recrutement des professeurs selon certaines caractéristiques ? La mobilité internationale des étudiants locaux, la réception des étudiants étrangers, c'est-à-dire les échanges académiques et des professeurs, la publication des articles scientifiques avec collaboration internationale, les statuts de chercheurs, etc.

1.1.3. La conduite des entretiens/ le guide d'entretien

Au Pérou, et à l'étranger, le guide des entretiens (voir annexe 4) a été bâti autour de la notion de l'Université de Rang Mondial (WCU), et plus particulièrement sur la compréhension des classements internationaux des universités, l'institutionnalisation sur les universités péruviennes et l'incorporation des indicateurs dans la gestion des universités, les questions déployées nous permettaient d'aborder des questions très précises et susciter ainsi des échanges sur des situations concrètes. La guide des entretiens a été validé para des chercheurs de universités internationales tels que l'Université de Granada à l'Espagne, l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo au Pérou, et à l'Université de Maryland College Park (Voir annexe 5).

Les classements internationaux des universités à travers la notion Université de Rang mondial (WCU) ont été l'élément principal pour l'élaboration de la loi 30220. Ce sujet nous a amené à effectuer des recherches sur l'avis des dirigeants qui constituent le Système d'Education Supérieure Péruvienne.

La question générale sur les classements et la notion Université de Rang Mondial (WCU) au cours de la réforme universitaire péruvienne avec la nouvelle loi 30220, a également été un fil conducteur, pour amener les dirigeants à exprimer un jugement de qu'il faut prendre en compte pour l'analyse future. Enfin, les entretiens nous ont permis de saisir plus largement le travail de présidents des universités, des vice-recteurs, des différents dirigeants académiques et de recherche des universités, personnel administratif, etc. Les

entretiens ont été menés dès le début de notre phase d'immersion, et nous ont servi comme porte d'entrée dans l'intimité des universités considérées. Outre les informations que nous pourrions en tirer, la conduite de ces entretiens a été un élément stratégique de notre cheminement dans les universités. Pour leur tenue, nous avons tenté de créer un climat de confiance, pour pouvoir développer au mieux nos interactions avec les interviewés. Nous avons par exemple utilisé demander d'imaginer une métaphore pour présenter « l'université idéale » et ce sans parler d'elle (Barnett, 2013), afin de découvrir les perceptions des interviewées à propos de l'université. La grande majorité des entretiens a duré une heure et demie, Nous avons aussi fait signer à chacune des interviewées un document de consentement éclairé tel comme on s'observe dans l'exemple suivant (voir annexe 6).

À l'USAT, l'instauration de ce climat de confiance a été facilitée par trois éléments ; tout d'abord l'accueil des chercheurs dans les universités avait un intérêt pour les facultés car il permettait de promouvoir l'internationalisation à travers des alliances stratégiques avec des universités étrangères, des échanges académiques des étudiants, des professeurs et des chercheurs. Un deuxième élément était l'identité du doctorant péruvien, venant de faire ses études à Montpellier - France ; espace géographique auquel s'identifiaient quelques présidents des universités, vice-recteurs et des dirigeants qui y avaient fait leurs études à l'étranger. Ces derniers se projetaient dans le rôle de chercheur. Enfin, le climat de confiance s'est aussi renforcé avec l'intégration du projet de recherche et de la vie administrative quotidienne de l'université (à la cantine, lors des événements sociaux, des séances avec les autorités du rectorat, des interactions avec des pairs des autres universités étrangères comme nationales, lors des cérémonies académiques.), et son assimilation à la culture de l'organisation.

Afin de vérifier la compréhension du message envoyé par la personne interrogée au cours de l'entretien, nous avons pris le maximum de notes pour reproduire au mieux le verbatim. Chaque jour, ce verbatim était enregistré dans un fichier, et envoyé par messagerie électronique auprès de la personne interrogée, afin qu'elle puisse lire la façon dont le chercheur avait compris ses propos. La personne était invitée à apporter des modifications et des commentaires qu'elle jugeait nécessaires.

1.1.4. La sélection des personnes interrogées

La plupart des entretiens ont été menés au cours des périodes d'immersion. Les personnes interrogées étaient des dirigeants de toutes fonctions et niveaux hiérarchiques ; trois étrangers, et vingt-sept péruviens. Nous avons également interrogé des représentants de l'état comme la SUNEDU, le SINEACE et du ministère de l'Éducation péruvien, des présidents des universités péruviennes de Lima et de provinces, des vice-recteurs, des directeurs d'assurance de la qualité, des professeurs - chercheurs, des dirigeants de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo USAT).

La sélection des personnes à interroger dans l'organisation s'est fondée sur deux critères. Le premier était une contrainte de temps ; pas plus d'un entretien par jour pendant une période donnée. Le deuxième était de couvrir tous les niveaux hiérarchiques, et toutes les activités de l'université, afin de saisir dans sa globalité la vie organisationnelle, et plus précisément de comprendre comment les classements et la notion d'Université de Rang Mondial a une idéologie qui est relayée en fonction des échelons. Couvrir toutes les activités de l'université permettait d'entrer en relation avec les différentes composantes de l'organisation, et de comprendre leurs relations.

Les tableau 21 et le tableau 22 présentent le profil des personnes interrogées selon les niveaux. Nous estimons avoir interrogé suffisamment de personnes lorsque le contenu d'une série de nouveaux entretiens n'apportait rien de nouveau par rapport aux précédents.

Tableau 21.- Profil des personnes interrogées selon les niveaux

	Position	Niveau Hiérarchique	Nombre	Ingénieur	Educateur	Economiste	Manager	Biologiste	Autres
Universités	Président d'Université	1	8	3	1	2	1	1	0
	Dirigeants Académiques	2	10	1	3	0	4	1	1
	Chercheurs avec des responsabilités administratives	3	8	1	1	1	0	2	3
Entités de l'état	Directeurs	1b	2	1	0	0	0	0	1
	Auditeurs de Qualité	2b	2	1	1	0	0	0	0
		Total	30						

Source : Auteur

Tableau 22 - Profil des personnes interrogées dans les différents niveaux : international, national et organisationnel.

Niveau national et organisationnel : Universités Péruviennes et USAT (en grisé)		
Présidents d'université		
	Université	Profil : fonction, statut, formation
1	Université Privée San Juan Bautista SAC	Docteur en Philosophie (PhD) de la Kansas State University – États-Unis.
2	Université Nationale San Antonio Abad del Cuzco	Docteur en Ingénierie de l'Université de Campinas de Brasil.
3	Université Catholique de San Pablo	Docteur en Économie de l'Université Catholique de Santa María – Arequipa -Pérou
4	Université Nationale d'ingénierie	Docteur en Ingénierie de l'Université de Massachusetts – États-Unis.
5	Université Privée del Norte	Docteur en Management de l'Université Polytechnique de Catalogne – Espagne.
6	Université La Salle	Docteur en Éducation de la Pontificia Universidad Católica du Chili, Chili.
7	Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	Docteur en Économie de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France.
8	Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) – Pérou.	Docteur en Biologie de l'USAT
Dirigeants académiques		
	Université	Profil : fonction, statut, formation
1	Université Catholique Leuven (KU Leuven) – Belgique. (SIO =Senior International Officer).	International Liaisons Officer Faculty of Engineering Technologies
2	Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg (OHT) – Allemagne. (SIO)	Director of the International Office Institutional ERASMUS Coordinator –
3	Universidad de Monterrey (UDEM) – México.	Coordinateur des Accords et Communications - Direction de Programmes Internationaux
4	Université Scientifique du Sud– Pérou.	Directeur de Projection Institutionnelle – Master
5	Université de Piura (UDEP) – Pérou.	Directeur de Relations Internationales – Master
6	USAT – Pérou.	Directeur du Planification et Développement
7	USAT – Pérou.	Directeur du Département des Statistiques – Master
8	USAT – Pérou.	Doyen de la Faculté de Droit (docteur)
9	USAT – Pérou.	Directeur du Département de Qualité Master
10	USAT – Pérou.	Directeur du Département de Professionnalisation (Master)
Chercheurs avec des responsabilités administratives		
	Université	Profil : fonction, statut, formation
1	Université del Pacifico	Vice-recteur de Recherche Conseiller du Gouvernement Péruvien. Formation PhD en Gouvernement de l'Université de Harvard
2	Université Nationale Mayor de San Marcos (UNMSM)	Vice-recteur de recherche Chercheur en Biologie

3	Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).	Professeur Chercheur, Docteur en Sciences et Master en Physique du Département de Sciences – section Physique
4	Université Señor de Sipán (USS)	Vice-recteur de Recherche Docteur en Philosophie (PhD) au Chiclayo
5	Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) – Pérou.	Responsable de Faculté des Humanités Professeur Chercheur, Docteur en Enseignement (Éducation de l'Environnement),
6	Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) – Pérou.	Responsable de la Faculté de Médicine Professeur Chercheur Docteur en Biologie
7	Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) – Pérou.	Responsable de la Faculté de Management Professeur Chercheur Docteur PhD et Master of Science de l'Université de Tennessee
8	Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) – Pérou.	Responsable de la Faculté d'Ingénierie Scientifique Mathématique, professeur chercheur de Mathématiques Docteur en Mathématiques de l'Université de Granada en Espagne
Niveau national et international : Entités de l'état		
	2 directeurs	profil
1	Président du Conseil National d'Enseignement Péruvien (CNE)	Docteur en Éducation et Master of Arts Social and Political Thought de l'Université de Sussex Royaume-Unis.
2	Directeur du Système National d'Évaluation, Accréditation et Certification de la Qualité Éducative (SINEACE) du Pérou.	Docteur Ph.D en Industrial Engineering de l'University of South Florida.
	2 auditeurs qualité	profil
1	Auditeur SINEACE, Expert en Qualité	Docteur en Ingénierie de l'Université Nationale de Trujillo au Pérou, et professeur de l'Université Santiago Antunez de Mayolo au Pérou.
2	Auditeur SUNEDU, Expert en Qualit	Docteur en Sciences de la Santé, de l'Université Peruvienne Cayetano Heredia au Pérou.

Source : Auteur

1.2. La collecte des données secondaires

La collecte de données secondaires et le recueil d'archives a constitué une part importante de la recherche. Plusieurs types de documents ont été rassemblés, auprès de sources diverses en cohérence avec les niveaux d'analyse de la recherche croisant niveau international, national et organisationnel.

Une première recherche documentaire a consisté à collecter des données au niveau international. En tant que directeur des relations internationales de l'USAT, nous avons

pu participer à plusieurs forums de l'Observatoire de l'IREG, ce qui m'a permis de rencontrer personnellement des experts dans le domaine international, des concepteurs des classements, et des fonctionnaires représentants des gouvernements, des policemakers, des organisations de l'assurance de la Qualité, des recruteurs des entreprises, comme des responsables de la recherche et du développement, des présidents des universités, des étudiants, etc. entre 2015 et 2016. Nous avons pu obtenir des informations très utiles comme des prestations d'experts, des publications scientifiques, magazines, des agendas d'Assemblée, des bilans d'activités financières, des approbations de budgets, et d'autres matières relatives aux forums des classements (Voir annexe 7) compte-rendu de L'Assemble Général Ordinaire IREG année 2015). Ici, il est important de prendre en considération tout le matériel d'appui généré par les forums des experts et des initiatives de l'IREG, au-delà des principes de Berlin. Un deuxième bloc d'archives a été constitué la collecte de données secondaires au niveau national à partir de la presse locale, ainsi que des documents officiels produits par le gouvernement péruvien. Ces données secondaires sont présentées avec leurs sources dans le tableau 23.

Tableau 23 : données secondaires collectées au niveau international et national

Documents internationaux IREG	
inventaire IREG des classements internationaux	https://ireg-observatory.org/en/initiatives/ireg-inventory-of-international-rankings/
inventaire IREG des classements Nationaux,	https://ireg-observatory.org/en/initiatives/ireg-inventory-of-national-rankings/
liste IREG des prix académiques internationaux	https://ireg-observatory.org/en/wp-content/uploads/2019/12/ireg-list-academic-awards.pdf
label d'approbation pour les classements	https://ireg-observatory.org/en/initiatives/ranking-seal-of-approval/
lignes directrices pour les parties prenantes	https://ireg-observatory.org/en/wp-content/uploads/2019/12/ieg-guidlines-for-stakeholders-of-academic-ranking.pdf
Articles de la presse nationale (Pérou)	
el Comercio (journal péruvien à plus fort tirage au niveau national)	[1] https://elcomercio.pe/
journal *Perú 21*	https://peru21.pe/
Diario Gestión	https://gestion.pe/
Journal La República	https://larepublica.pe/
Documents officiels gouvernement péruvien	
motion au congrès présentée par le président de la Commission d'Éducation, Gnral. (r) Daniel Mora Zevallos	https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Prensa/heraldo.nsf/CNtitulares2/728BC275954015B805257CFC000960C2/?OpenDocument
loi universitaire 30220	https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0021/ley-universitaria-30220.pdf

Politique Nationale d'Education Nationale et Supérieure et Technico-productive	https://www.gob.pe/institucion/minedu/informes-publicaciones/1129291-politica-nacional-de-educacion-superior-y-tecnico-productiva
les premier, deuxième et troisième rapports biennaaux SUNEDU	https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/747830/Informe-Bienal-sobre-realidad.pdf https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1230044/Informe%20Bienal.pdf https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2934152/Informe%20Bienal%202021.pdf
Modèle de Rénovation Institutionnelle 2021 SUNEDU	https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1805076/Modelo.pdf

Source : Auteur

Le troisième groupe d'archives est constitué au niveau organisationnel des documents officiels auxquels nous avons d'accès grâce à notre position privilégiée de Directeur de Relations internationales, la conception du Système de Gestion de la Qualité. Il s'agit de documents à propos des politiques USAT comme : les politiques pour la recherche, pour la gestion environnementale, pour la Responsabilité Sociale, pour la Sécurité et la Santé dans le travail, et la politique du Code d'Éthique de la Recherche Scientifique. Concernant les règlements : on trouve celui relatif aux études de Licence, le règlement de gestion scolaire, le règlement des études de Master et de Doctorat, et des règlements pour la présentation de travaux de Recherche en Licence, en Master et en Doctorat, entre autres. On trouve aussi des procédures comme celles pour attribuer des bonifications aux professeurs publiant des articles scientifiques, des instructions aux professeurs pour se conformer à la loi 30220, la procédure pour la gestion du Plan Stratégique Institutionnel (PEI) et le Plan Opératif (POA), des instructions pour les groupes de recherche USAT, entre autres. Nous avons eu accès à des documents sur les lignes directrices comme : le document des lignes directrices pour la normalisation des formats officiels de l'USAT notamment. Par ailleurs, nous avons eu accès sur le Plan Stratégique Institutionnel (PEI), sur le Plan Stratégique des Facultés (PEF), sur le Plan Opératif Annuel (POA), et d'autres documents tels que des manuels, des flyers, etc.

L'annexe 8 détaille la liste des données secondaires collectées au niveau organisationnel, national et international.

Que retenir ? la variété des données collectées

Le parcours de notre travail de recherche ici commence avec l'incorporation des données sélectionnées. Pour le faire, nous avons divisé nos données dans deux sources ; la première source est d'arriver à des réponses collectées à travers le guide d'entretien élaboré pour l'occasion, lequel est constitué par 16 questions (voir annexe 4). Nous avons essayé d'englober toute la problématique de la notion d'Université de Rang Mondial et les classements. Pour le faire, nous avons considéré comme référence la littérature néo-institutionnelle sur la variante discursive (Alvesson & Karreman, 2000; Berger & Luckmann, 1966; Hardy et al., 2000; Phillips et al., 2004).

La deuxième source considérée est constituée par tous les éléments collectés hors du guide d'entretien ; plus de quatre cents éléments, des documents soigneusement sélectionnés au niveau international et national (classé comme niveau macrosocial) et qui appartiennent à des organisations de grande envergure telles que l'Observatoire IREG, des documents officiels du Ministère d'Enseignement Supérieur Péruvien (SUNEDU[76], SINEACE[77], et CONCYTEC[78]), des journaux péruviens, tels que le Comercio[79], Perú 21[80], Diaro Gestión[81] et la República[82], aussi, différents documents émis par des classements mondiaux des universités, ainsi que des présentations PPT présentées dans des conférences internationales. Nous avons par ailleurs pris en compte des documents dans des Réseaux Sociaux comme Twitter, youtube, facebook, etc. Pour le niveau organisationnel nous avons fait la sélection suivant la même logique, le tableau 24 montre en détails les statistiques des documents collectés dans les deux niveaux.

[76] https://www.gob.pe/sunedu

[77] https://www.gob.pe/sineace

[78] https://www.gob.pe/concytec

[79] https://elcomercio.pe/?ref=paywall

[80] https://peru21.pe/

[81] https://gestion.pe/

[82] https://larepublica.pe/

Tableau 24 - Documents et éléments collectés hors du guide d'entretien, au niveau macrosocial et organisationnel.

Niveau Macrosocial			
Matériau empirique	**Total Codifié**	**Total**	**Méthode de collecte**
Entretiens semi-structures	18	18	Présentiel et On-line
E-mails	18	18	Outlook Institutional
Website	2	2	Réseau social
Twitter	2	11	Réseau social
Documents IREG Observatoire			
Rapports*	1	7	Forum + Documents officials
Fiche d'observation	5	5	Forum
Présentations des Conférenciers	1	30	Forum
Enquête	1	2	Forum
Documents du Ministère d'Education Péruvien (MINEDU)			
Conseil National d'Education (CNE)	2	2	Internet - Réseau social
SINEACE	1	10	Internet - Réseau social
SUNEDU	1	3	Internet - Réseau social
Journaux péruviens			
El Comercio	2	42	Internet - Réseau social
Gestion	1	33	Internet - Réseau social
La Republica	1	55	Internet - Réseau social
Peru 21	1	13	Internet - Réseau social
Documents des Classements (Rankings)			
Classement America Economia	1	8	Internet - Réseau social
Classement QS	1	3	Internet - Réseau social
Classement Shanghai	1	131	Internet - Réseau social
Classement Webmetrics	1	2	Internet - Réseau social
Classement THE	1	6	Internet - Réseau social
Classement U-Multirank	1	7	Internet - Réseau social
Richard Holmes	0	2	Internet - Réseau social
Autres Rankings	0	0	Internet - Réseau social
Videos Youtube			
Videos	9	11	
Total	72	421	

Niveau Organizational (USAT)			
Matériau empirique	**Total Codifié**	**Total**	**Méthode de collecte**
Entretiens semi-structures	11	11	Présentiel
E-mails	19	19	Outlook Institutional
Facebook & Instagram, Website	1	2	Réseau social
Twitter	1	1	Réseau social
Documents USAT			
Plan Stratégique Institutionnel	1	2	Institutionnel
Autres	1	27	Institutionnel
Videos Youtube			
Videos	0	0	Institutionnel
Total	34	62	
Total N.O + N.M	106	483	

Source : Auteur

2. L’analyse et l’interprétation des données collectées qualitatives

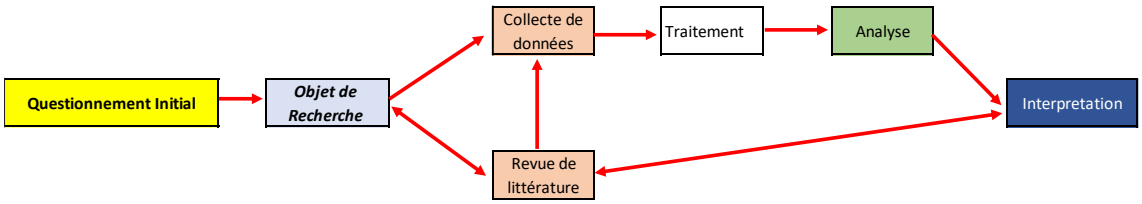
2.1. Des allers retours entre littérature et empirie pour collecter et interpréter les données

Nous allons ici retracer les étapes du raisonnement suivi, en mettant en évidence des étapes clés dans un cheminement vécu comme une suite de tâtonnements et souvent guidé par l’intuition. La construction de l’objet de recherche s’est ainsi faite au fur et à mesure du développement des interactions entretenues sur le terrain et le développement de la compréhension de la réalité sociale étudiée à travers des apports théoriques (R. Thiétart, 2007). Le processus a débuté avec la définition d’une thématique de recherche et d’un ensemble de questions s’y rapportant. Après une première revue de littérature couvrant plusieurs disciplines de gestion et plusieurs cadres théoriques, nous avons mené une première exploration empirique au niveau international, après national et finalement organisationnel. Cette étape nous a permis de saisir les enjeux empiriques des questions en rapport avec la thématique de recherche.

S’en est suivie une succession de va-et-vient entre l’exploitation du matériau empirique, et la revue de littérature qui nous ont permis de choisir un cadre théorique et un ancrage théorique plus spécifique qui permettraient d’en tirer le meilleur profit. Les prises en notes ont joué un rôle essentiel au cours de cette étape. Nous avons eu de cesse de réécrire et réinterpréter les données de terrain en nous posant les questions suivantes : comment regarder ce terrain ? Quelles questions soulève-t-il par rapport au cadre d’interprétation que nous avons construit ?

Une fois le cadre de la théorie néo institutionnelle choisi et plus spécifiquement de l’analyse de discours, ces processus itératifs nous ont permis d’aboutir à une définition simultanée de l’objet de recherche, des questions de recherche et finalement à une interprétation. (cf. figure 15).

Figure 15 - Schématisation du processus de traitement et d'analyse des données



Source : Auteur

Notre travail d'interprétation des données collectées pour le contexte péruvien s'est fait de façon itérative à partir de la collecte des données de terrain en partant du niveau international pour passer par le niveau national pour finir dans le niveau organisationnel. Il s'appuie également sur les échanges professionnels autour des structures et des pratiques de gestion organisationnelle des universités péruviennes avec un regard discursif du secteur de l'enseignement supérieur péruvien. Ces deux axes du travail d'interprétation sont présentés dans les sections suivantes.

2.1.1. Le rôle de la collecte des données dans le travail d'interprétation au niveau international et national

L'opportunité de participer à différentes manifestations internationales dans le cadre de l'IREG nous a permis de rencontrer et d'échanger avec plusieurs acteurs internationaux des classements d'université.

Ainsi, l'enquête menée au Danemark en juin du 2015 a été complétée par divers échanges relativement soutenus jusqu'en juillet 2015 (au moins une entrevue et trois échanges téléphoniques par an avec un membre concepteur du classement international appartenant à l'IREG Observatoire et un échange de mail par mois), puis plus espacés jusqu'en mai 2016 (un échange téléphonique et un échange de mail tous les six mois pour garder contact).

Ces échanges sont le fruit d'une transformation du statut du chercheur, de celui d'observateur, dont la présence n'influe pas sur la vie organisationnelle au niveau international, à celui d'intervenant, qui interagit avec l'organisation, et modifie le cours des choses (David, 2012). Ce processus et ce rôle d'intervenant ont été l'occasion de

collecter davantage de données sur le contexte international au début, pour après mieux comprendre le rôle de l'institutionnalisation du concept Université de Rang Mondial dans les autres niveaux. L'application de l'enquête dans les forums nous a permet de faire connaissance de l'environnement international. (Voir annexe 9).

Par ailleurs, l'intervention que nous avons menée au niveau National a largement contribué à notre interprétation dans le contexte péruvien. C'est en travaillant avec les acteurs sur la formulation des problèmes institutionnels perçus, et sur les réflexions qu'ils jugeaient opportunes, que nous avons exploré l'environnement institutionnel péruvien, la réponse de l'organisation, et la place des classements internationaux des universités à travers le concept Université de Rang Mondial (WCU). Ainsi, le processus d'interprétation est en partie le fruit d'une interaction entre un chercheur et son objet au niveau national, le chercheur portant un « bagage » culturel et cognitif qui influe nécessairement sur son interprétation.

2.1.2. rôle de la collecte des données dans le travail d'interprétation au niveau organisationnel.

L'intervention que nous avons menée au niveau organisationnel a aidé énormément dans notre interprétation au niveau des universités à travers de l'accès privilégié comme directeur des relations internationales. C'est en travaillant avec les autorités de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) : Président de l'Université, Vice-recteur Académique, Vice-recteur de recherche, Manager General, Conseiller Legal, Vice-recteur de Professeurs, Vice-recteur des Étudiants, Directeur de Qualité et Doyens, que nous avons travaillé sur la formulation des questions organisationnelles concernant les indicateurs dans le Plan Stratégique Institutionnel (PEI), dans le Plan Stratégique des Facultés (PEF), et dans le Plan Opérationnel Annuel (POA). Et aussi sur les solutions qu'ils jugeaient idoines, et que nous avons exploré dans l'environnement organisationnel de l'USAT, comme la réponse de l'organisation aux normes des entités de l'état comme la SUNEDU, le SINEACE et le CONCYTEC. Aussi à travers l'institutionnalisation de la gestion par le processus de Qualité suivant les lignes directrices des classements internationaux des universités à travers le concept Université

de Rang Mondial (WCU). Ainsi, le processus d'interprétation est aussi en partie le fruit d'une interaction entre un chercheur et son objet au niveau organisationnel.

À la fin de la phase d'immersion au niveau international en juin 2015, nous avons présenté nos premières observations devant quatre experts différents : le Président de l'IREG Observatoire, et trois créateurs de classements internationaux des universités. Notre présentation invitait les experts de l'IREG à mener une réflexion sur un problème de la notion Université de Rang Mondial auquel l'Observatoire devait faire face. La proposition qui leur était soumise était que les indicateurs de performance des universités utilisant les classements pouvaient être à l'origine des difficultés rencontrées. Cette suggestion était déstabilisante, car elle remettait en question une croyance établie, selon laquelle les classements étaient des instruments du succès à partir de 2003 avec l'apparition du classement Shanghai jusqu' à nos jours. La direction a saisi l'opportunité de la présence du chercheur pour mettre le sujet à l'ordre du jour dans la réflexion de l'Observatoire, et pour justifier des mesures correctives. Ceci nous a conduit à présenter notre proposition lors de ce forum. En avançant dans notre travail d'interprétation, nous avons partagé ensuite avec les dirigeants des entités de l'état et des universités péruviennes une vision des raisons, des difficultés rencontrées et des réflexions possibles à propos les classements et la notion Université de Rang Mondial (WCU). À la suite de notre intervention nous avons partagé l'expérience internationale et nationale avec les autorités de l'USAT dans des réunions de rectorat de manière permanente, des mesures ont été prises par le Président de l'USAT.

Des séances de coordination avec les autorités et des dirigeants administratifs de l'USAT ont été organisées fin 2017, et début 2018, entre les professeurs et les chercheurs de l'USAT pour apporter une réponse au problème soulevé. Cette réflexion avec des professeurs m'a encouragé à présenter un premier article appelé « L'institutionnalisation du concept Université de Rang Mondial (WCU) dans l'environnement d'enseignement supérieur péruvien ; une contribution à la théorie néo institutionnelle sociologique », l'article a été présenté dans le congrès international: « Building Universities'

Reputation[83] (BUR) » à l'Université de Piura en coordination avec l'université de Navarra en Espagne, durant le mois d'octobre 2019. L'évènement a eu lieu dans la ville de Piura au Pérou.

En mars 2020, nous avons saisi l'opportunité d'une visite du Directeur de la SINEACE au Chiclayo Pérou, pour partager notre interprétation de l'histoire récente de l'université. Nous avons été invités à rédiger un article sur le sujet dans le VIII Congrès Ibéro américain de Recherche de Gouvernance Universitaire à l'Université Santo Tomás en Colombie (article paru en novembre 2020[84]). Après cela, une session de réflexion a été organisée entre le chercheur et les autorités de l'Université Fédérale de Rio de Janeiro (UFRJ)[85]. Nous y avons présenté notre interprétation du problème, et proposé de lancer une réflexion sur la problématique en nous inspirant notamment des pratiques développées au sein des universités régionales et aussi péruviennes. Cette proposition de l'interprétation a également impliqué des experts dans le domaine, des intervenants auprès de l'USAT et d'autres présidents des universités péruviennes. Les réactions générées au cours de ce processus d'intervention ont été traitées comme autant d'éléments qui nous permettaient d'affiner notre interprétation.

2.1.3. Le rôle des échanges professionnels dans l'identification des structures et pratiques de gestion organisationnelle dans le Système d'Enseignement Supérieur Péruvien.

Notre travail d'interprétation a porté, entre autres, sur une identification des structures et pratiques organisationnelles institutionnalisées dans les différents niveaux international, national et organisationnel, c'est-à-dire, un champ organisationnel élargi que finisse par s'introduire dans chaque organisation qui constitue le système d'Enseignement Supérieur Péruvien. Pour ce faire, nous avons d'abord réalisé une revue de littérature puisant dans

[83] https://www.udep.edu.pe/hoy/2019/09/reconocido-congreso-internacional-sobre-reputacion-de-las-universidades-y-su-impacto-en-la-sociedad-se-realizara-por-primera-vez-en-peru/

[84] https://repository.usta.edu.co/handle/11634/30698

[85] https://www.even3.com.br/qrca2020/

les ouvrages et rapports des acteurs les plus influents du champ organisationnel (Observatoire IREG, concepteurs des Classements Internationaux des Universités, des experts dans le domaine des classements essentiellement, et sa relation avec la théorie néo institutionnelle) et dans les études empiriques portant sur l'institutionnalisation des discours, en recherchant les articles portant sur l'enseignement supérieur, la mesure de la performance des universités à travers des indicateurs, la gestion des différents dirigeants des universités et les réformes de la nouvelle loi universitaire au Pérou, en ce qui concerne la qualité des universités. Nous nous sommes ensuite appuyés sur de nombreux échanges avec les experts et les professionnels dans chaque niveau. D'abord, nous avons animé plusieurs sessions de rectorat dans le cadre de la formulation du Plan Stratégique Institutionnel de l'USAT. Lors de la première session, nous avons fait réagir les autorités, dirigeants et doyens en ce qui concerne notre interprétation de la notion Université de Rang Mondial (WCU) à travers les classements, et l'incorporation des indicateurs destinés à améliorer la performance de l'université.

Dans un second temps, nous avons rapporté la façon dont la réflexion a été conduite du point de vue des Dirigeants Administratifs de l'USAT. Menant ces sessions avec des experts du secteur de l'éducation, nous avions ainsi saisi l'opportunité de mieux distinguer les pratiques légitimes et les structures organisationnelles qui étaient d'ordre culturel, propre à chaque réalité universitaire, de celles du champ organisationnel élargi. Par exemple, les dirigeants issus des Universités péruviennes ne concevaient pas l'idée de mettre en place un système d'incitation à la recherche des articles Scopus ou WOS avec des cérémonies de remise de prix pour récompenser les meilleurs chercheurs. En revanche, la pratique d'internationalisation des étudiants, professeurs et chercheurs ou la focalisation sur certains indicateurs de performance comme la mobilité internationale était perçue comme tout à fait normal quels que soient les pays. Nous avons également conduit une série d'entretiens avec des experts du secteur d'enseignement pour partager certains questionnements, et assisté à des sessions de formation délivrées par des experts (voir Tableau 25), pour approfondir notre compréhension des institutions du secteur de l'enseignement et de leur origine. Nous avons également participé aux sessions qui abordaient la question de la mesure de la performance et du benchmarking des universités au Times Higher Education Latin American Forum : « Building alliances, broadening

inclusion towards excellence[86] », qui se sont tenues en Juin 2019 à Lima au Pérou. Nous avons ainsi validé le fait que le choix des indicateurs de performance pour la mesure de la performance était considéré comme une activité technique neutre, nécessairement bénéfique, mais il ne faut pas exclure de bais et des intérêts selon chaque classement international.

Tableau 25 - Entretiens avec des experts de secteur d'enseignement supérieur.

Thème de la discussion	Expert
Institutions d'Enseignement Supérieur en Amérique Latine	J. Sadlak,
Les effets des classements internationaux dans les universités	C. Reyes
Les indicateurs de performance dans les Universités Péruviennes	J. Guadalupe
Conduite des universités face aux classements internationaux des Universités au Pérou.	S. Paz
Indicateurs de performance pour les échanges internationaux.	H. Lauwereys

Source : Auteur

2.2. Textes représentatifsAnalyser des données qualitatives à l'aide d'un logiciel : l'apport de NVivo.

Le logiciel d'analyse des données textuelles a constitué une aide de considération pour rapidement et plus systématiquement, catégoriser des données textuelles, les mettre en relation et les lier a des donnés de contexte. La quantification et la statistique ont également apparu comme moyen d'apporter de la rigueur et d'objectivité aux traitements appliqués aux données. Cependant nous sommes conscients qu'il faut se maintenir lucide quant aux apports et aux avantages d'une analyse automatisée. En effet, d'une part, elle ne dispense pas d'une prise de connaissance du corpus par une ou plusieurs lectures et, d'autre part, sa mise en œuvre n'est pas toujours aisée. Ainsi si elle fait gagner du temps dans les quantifications, le calcul des statistiques et la constitution de tableaux graphiques, elle est beaucoup moins facile et rapide à mettre en œuvre pour le chercheur novice pour

[86]https://educast.pucp.edu.pe/video/11469/times_higher_education_building_alliances_broadening_inclusion_towards_excellence____parte_02

mener à bien une analyse de contenu automatisée (Gotteland et al., 2012). Dans ce travail notre choix s'est porté sur le logiciel Nvivo.

Il existe de nombreux logiciels d'analyse automatisée des données textuelles qu'il est possible de classer en deux grands catégories. D'un côté, on trouve les logiciels dits CAQDAS[87], de tradition anglo-saxonne, et de l'autre, des logiciels d'analyse de données textuelles plutôt issus des traditions européennes de recherche linguistique, d'une part, et du courant français d'analyse statistique des données qualitatives, d'autre part.

Le premier groupe comprend des logiciels tels que Wordmapper, Sampler, Semiomap, SDOC, UMAP, NUD*IST, Nvivo, etc. qui servent surtout à synthétiser rapidement des grandes masses des données, à en extraire facilement les thèmes essentiels ou des données particulières et à faire émerger des structures et des enchaînements possibles. Ils ne possèdent pas des dictionnaires ni de lemmatisateurs. dans une optique de gestion des connaissances.

La seconde catégorie de logiciels, parmi lesquels on peut citer Sphinx Lexica, Spad-T, Alceste ou Tropes, par exemple, a plutôt pour ambition de permettre une analyse approfondie du contenu du corpus. Ils se prêtent bien aux recherches en sciences de gestion, en sociologie, en sciences de l'éducation, pour lesquelles l'analyse s'intéresse aux discours, aux langages, etc. Ils se rapprochent des principes de modalités d'une analyse de contenu manuelle.

Dans notre cas nous avons opté pour l'utilisation du logiciel Nvivo 12 . En effet, il permet un gain de temps en mettant en évidence les tâches de catégorisation et de codage automatiques à partir de la fréquence des mots ou de la recherche textuelle. Il favorise une plus grande rapidité dans la gestion des informations : comme l'indique Riba (2005), cela nous aide à exposer les données et la relation entre les différents éléments de l'entretien. Nvivo permet également de traiter de grandes quantités de données, d'améliorer la qualité de la recherche, en apportant rigueur, exhaustivité, transparence et

[87] Computer-assisted (or aided) qualitative data analysis software

fiabilité à la recherche (Ceirano & Rodríguez,1997; Riba, 2005), mais aussi de centraliser l'ensemble du processus de recherche.

Les données collectées et analysées dans le cadre de cette recherche sont nombreuses. Il a donc fallu dans un premier temps les incorporer dans le logiciel. Nous avons choisi de le faire en deux temps, selon qu'il s'agit des données primaires ou des données secondaires. Les données primaires sont issues des réponses collectées à partir du guide d'entretien autour de la notion d'Université de Rang Mondial et les classements. La deuxième source considérée est constituée des données secondaires, à savoir plus de quatre cents éléments, des documents soigneusement sélectionnés au niveau international et national (classé comme niveau macrosocial) et qui appartiennent à des organisations de grande envergure telles que l'Observatoire IREG, des documents officiels du Ministère d'Enseignement Supérieur Péruvien (SUNEDU[88], SINEACE[89], et CONCYTEC[90]), des journaux péruviens, tels que le Comercio[91], Perú 21[92], Diaro Gestión[93] et la República[94], aussi, différents documents émis par des classements mondiaux des universités, ainsi que des présentations PPT présentées dans des conférences internationales. Nous avons par ailleurs pris en compte des documents dans des Réseaux Sociaux comme Twitter, youtube, facebook, etc. Pour le niveau organisationnel nous avons fait la sélection suivant la même logique, le tableau 26 montre en détails les statistiques des documents collectés dans les deux niveaux.

[88] https://www.gob.pe/sunedu

[89] https://www.gob.pe/sineace

[90] https://www.gob.pe/concytec

[91] https://elcomercio.pe/?ref=paywall

[92] https://peru21.pe/

[93] https://gestion.pe/

[94] https://larepublica.pe/

Tableau 26 - Documents et éléments collectés hors du guide d'entretien, au niveau macrosocial et organisationnel.

Niveau Macrosocial			
Matériau empirique	**Total Codifié**	**Total**	**Méthode de collecte**
Entretiens semi-structures	18	18	Présentiel et On-line
E-mails	18	18	Outlook Institutional
Website	2	2	Réseau social
Twitter	2	11	Réseau social
Documents IREG Observatoire			
Rapports*	1	7	Forum + Documents officials
Fiche d'observation	5	5	Forum
Présentations des Conférenciers	1	30	Forum
Enquête	1	2	Forum
Documents du Ministère d'Education Péruvien (MINEDU)			
Conseil National d'Education (CNE)	2	2	Internet - Réseau social
SINEACE	1	10	Internet - Réseau social
SUNEDU	1	3	Internet - Réseau social
Journaux péruviens			
El Comercio	2	42	Internet - Réseau social
Gestion	1	33	Internet - Réseau social
La Republica	1	55	Internet - Réseau social
Peru 21	1	13	Internet - Réseau social
Documents des Classements (Rankings)			
Classement America Economia	1	8	Internet - Réseau social
Classement QS	1	3	Internet - Réseau social
Classement Shanghai	1	131	Internet - Réseau social
Classement Webmetrics	1	2	Internet - Réseau social
Classement THE	1	6	Internet - Réseau social
Classement U-Multirank	1	7	Internet - Réseau social
Richard Holmes	0	2	Internet - Réseau social
Autres Rankings	0	0	Internet - Réseau social
Videos Youtube			
Videos	9	11	
Total	72	421	

Niveau Organizational (USAT)			
Matériau empirique	**Total Codifié**	**Total**	**Méthode de collecte**
Entretiens semi-structures	11	11	Présentiel
E-mails	19	19	Outlook Institutional
Facebook & Instagram, Website	1	2	Réseau social
Twitter	1	1	Réseau social
Documents USAT			
Plan Stratégique Institutionnel	1	2	Institutionnel
Autres	1	27	Institutionnel
Videos Youtube			
Videos	0	0	Institutionnel
Total	34	62	
Total N.O + N.M	106	483	

Source : Auteur

Pour l'utilisation de logiciel Nvivo 12, nous avons sommes appuyés sur les recommandations de Trigueros, Rivera et Rivera (Trigueros et al., 2018). Nous avons suivi les sept étapes de la méthodologie : l'approche de l'objet d'étude, la catégorisation, l'identification d'un patron d'analyse, le codage théorique déductif, la revue de littérature,

l'intégration des théories substantielles et formelles, et finalement la génération de théorie et de connaissances.

Une phase importante a donc été celle de la catégorisation, entendue comme l'identification des concepts, des signifiés et des idées les plus significatives qui ont émergé des données produites dans notre recherche. Dans notre cas, c'était l'antichambre de la codification, elle se réfère à la caractérisation des situations, des contextes, des activités, des évènements, des relations entre personnes, des comportements, des opinions, des sentiments, des perspectives en liées à notre problématique, des méthodes, des stratégies, des processus, etc. Comme nous l'avions mentionné auparavant, cela n'a pas été un simple processus mais émergent avec des catégories théoriques. Cette action nous a permis de définir et d'organiser conceptuellement les unités de signification qui faisaient référence à une même idée ou concept. Nous avons créé des catégories descriptives (énumération et inventaire d'actions), catégorielles (de niveau explicatif, à partir duquel nous commençons à codifier le texte) et analytiques (de niveau interprétatif, basés sur peu de données). (Gibbs, 2012).

Quand cela a été possible, nous avons opté pour des concepts utilisés par nos participants pour nommer chaque catégorie ou nœud, et cela avec l'objectif de nous rapprocher davantage du discours produit. Nous adaptons cette approche dans ce que l'on peut définir comme catégorisation théorique émergente, élaborée à partir de données produites (Giménez, 2007). Nous avons aussi opté pour une codification théorique et conceptuelle, dans laquelle les théories ont été élaborées à l'avance à partir de la théorie formelle et des théories implicites du chercheur. La troisième voie qui a été prise en compte a été celle de la focalisation mixte ; c'est-à-dire que nous sommes partis d'une catégorisation théorique conceptuelle et nous avons poursuivi le processus avec une catégorisation théorique émergente.

Ce processus s'est réalisé après une première lecture dans laquelle nous avons identifié petit à petit les concepts clés, en les créant comme des ou des catégories. Il s'agit de la catégorisation ouverte ou in vivo, qui s'est caractérisée par l'absence de structures hiérarchique, puisque le principal objectif de ce dernier a été d'identifier les théories de nos participants et des documents d'étude. Nous présentons dans le Tableau 27 ci-dessous certaines catégories ou « nœuds » selon la terminologie Nvivo qui ont émergé.

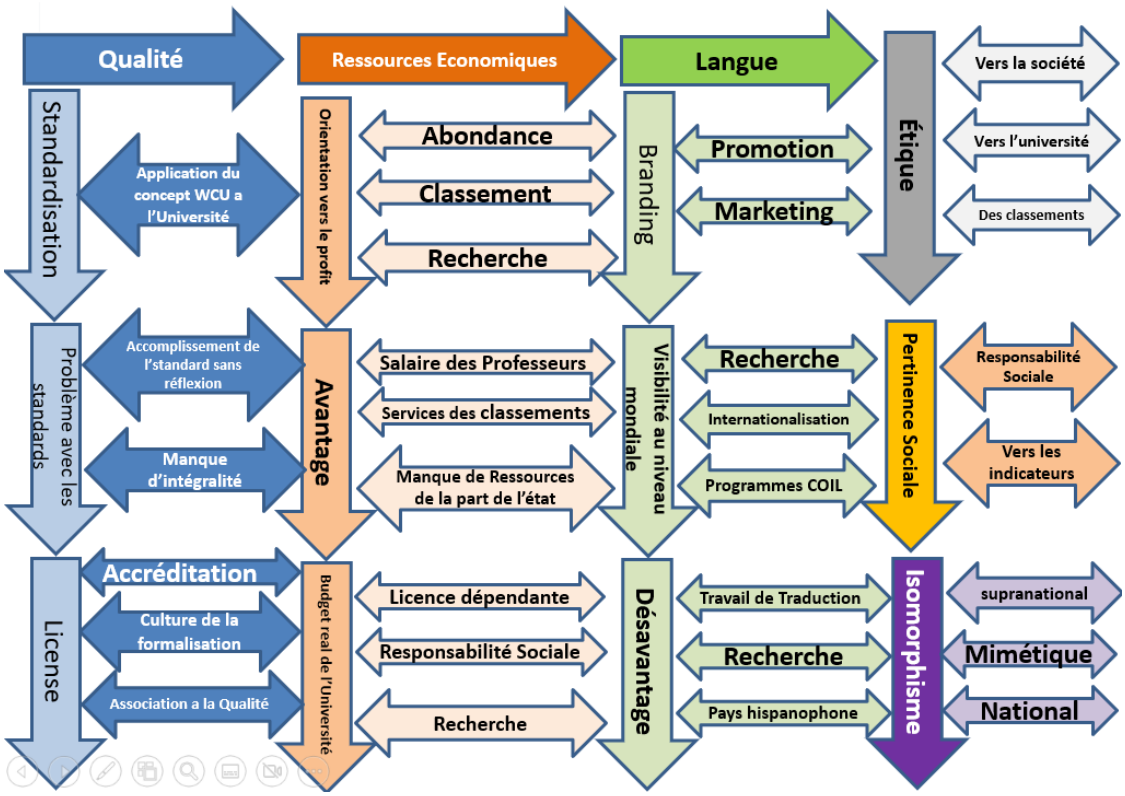
Tableau 27 – Exemples de catégories émergentes, ou Nœuds Nvivo

Nœuds	Nom	Description	Ref
1	Le bilan	Un équilibre que l'on doit prendre en considération étant donné le contexte d'influence des classements et de l'impact qu'il peut avoir sur la gestion de l'Université.	17
2	Benchmarking	Une analyse stratégique profonde des meilleures pratiques menées par les entreprises du même type. Benchmarking vient du mot anglais : "benchmark", qui signifie "référence", et c'est un outil de gestion essentielle pour perfectionner les processus, les produits et les services.	21
3	Qualité	Jusqu'à quel point le produit respecte les spécificités du design. Les spécificités sont les valeurs souhaitées par l'entreprise de caractéristiques déterminées du bien ou du service en prenant en compte les besoins du client. Vasquez 2020	Ju
4	Compétence	Le signifié du mot "compétence" (du latin : "competencia") a deux grands aspects : d'un côté, il fait référence à l'affrontement ou à l'opposition entre deux personnes par rapport à quelque chose. En allant dans ce même sens, il se réfère à la rivalité entre ceux qui prétendent accéder à la même chose, à la réalité des entreprises qui luttent dans un secteur déterminé du marché quand elle vend ou demande un même bien ou service, et la compétition que nous retrouvons dans le milieu sportif.	8
5	Le contexte péruvien	Le terme "contexte", du latin "contextus", connu aussi comme contexte matériel et contexte abstrait ou symbolique, c'est l'ensemble de circonstances (matérielles ou abstraites) qui se produisent autour d'un fait, d'une situation ou d'un évènement donée, qui sont vérifiés de manière fiable. Arroyo Cantón, Carlos; Berlato Rodríguez, Perla (2012)	3
6	La méconnaissance	Es un término alude como la acción y resultado de desconocer o desconocerse, en ignorar, descuidar o no adquirir ningún entendimiento, conocimiento o la comprensión. La carencia de reciprocidad, correspondencia y equivalencia, egoísmo, ingratitud y desagradecido con el entorno.	3
7	Les différences	Une différence est la qualité qui permet que quelque chose se distingue d'une autre. Le terme qui vient du latin: "differentia", peut être utilisé pour parler de la variété de choses de la même espèce.	3

Source : Auteur

Une fois la catégorisation conduite, nous avons construit un patron d'analyse des données. À partir des nœuds identifiés, nous avons procédé à la création d'un arbre de structure hiérarchique, dans laquelle on a identifié, défini et classé de manière organisée les catégories centrales, en déterminant de cette façon les modèles d'analyse (voir Figure 16).

Figure 16 - Patron d'analyses trouvés dans le logiciel Nvivo.



Source : Auteur

Ce patron d'analyse s'est construit en croisant ce qui est ressorti des données et notre modèle mixte de la théorie émergent des questionnements de la recherche et de la revue de littérature. Il met à jour des thèmes structurant nos résultats, telle la qualité, les ressources économiques et la langue, comme nœuds ou catégories centrales issus des données collectées et analysées. Nous avons ensuite conduit une codification axiale qui a consisté en une opération physico-manipulative : nous avons assigné manuellement selon une analyse adhoc les unités de signification aux catégories. Ce processus n'a pas été excluan ; C'est ainsi que codifiant cette structure de catégories ou arbre de nœuds nous avons créé des patrons d'analyse, avec lesquels nous avons pu commencer un travail descriptif et interprétatif. Nous présentons cette structure dans le Tableau 28 ci-après.

Tableau 28 - Codification Axiale et structure catégorielle

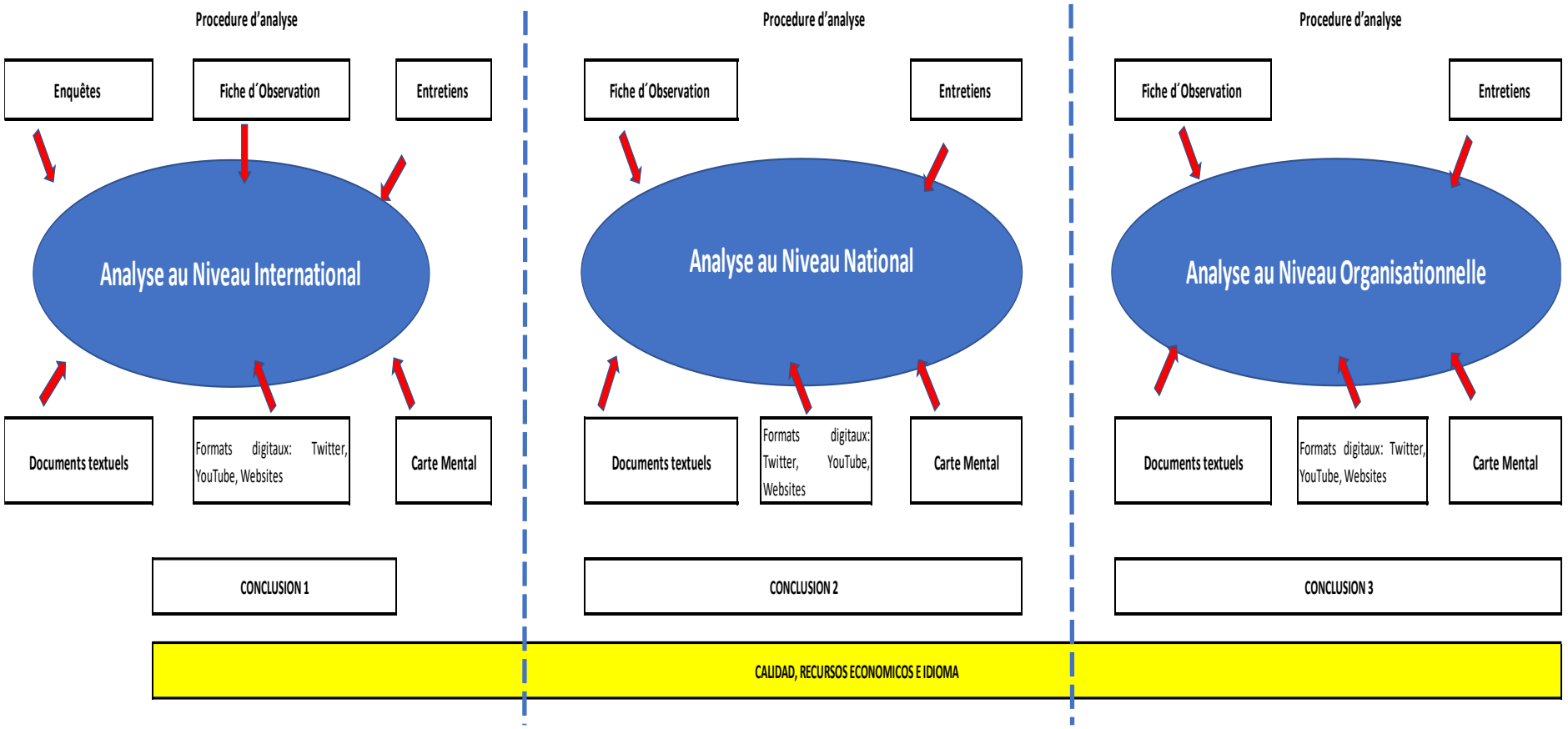
Nœud	Nom	Ref
•	1. Classements Internationaux des Universités	51
•	1.1 Bilan	23
•	1.1.1 Bilan de Recherche vs Enseignement	10
•	1.1.2 Bilan International vs National	6
•	1.1.3 Bilan dans le Score Board	7
•	1.2 Différences par rapport aux universités	29
•	1.2.1 Universités privées vs. Universités publiques	14
•	1.2.2 Universités de profit économique vs. Universités sans profit économique	5
•	1.2.3 Universités de province vs. Universités de la Capitale – Lima	10
•	1.3 Variété des indicateurs	57
•	1.3.1 Connaissance des indicateurs à priori	22
•	1.3.2 Diffusion des indicateurs	7
•	1.3.3 Indicateurs en fonction de la qualité	6
•	1.3.5 Particularité des indicateurs	4
•	1.3.6 Relation des indicateurs par rapport à la mission des universités	18

***Source** : Auteur*

N'importe quelle catégorie a pu être intégrée à l'arbre des catégories décrits selon l'avancement du processus d'analyse en bougeant, en copiant et fusionnant cette dernière, on a pu également incorporer de nouvelles catégories, puisque la structure des catégories s'est construite et reconstruite au fur et à mesure que la recherche a avancé, particulièrement parce qu'on a opté pour un design émergent.

Pour nous organiser de manière méthodique, nous avons procédé à une délimitation des contours des niveaux d'analyse, c'est-à-dire le niveau international, national et organisationnel, chaque niveau avec les instruments de collections de données respectives : des enquêtes, des fiches d'observation, des entretiens, des documents textuels, une carte mentale, et des formats numériques provenant des Réseaux sociaux, tels que twitter, YouTube, Facebook, websites, des courriels électroniques, des blogs, etc. La figure 17 montre la logique employée pour l'analyse pour chaque niveau.

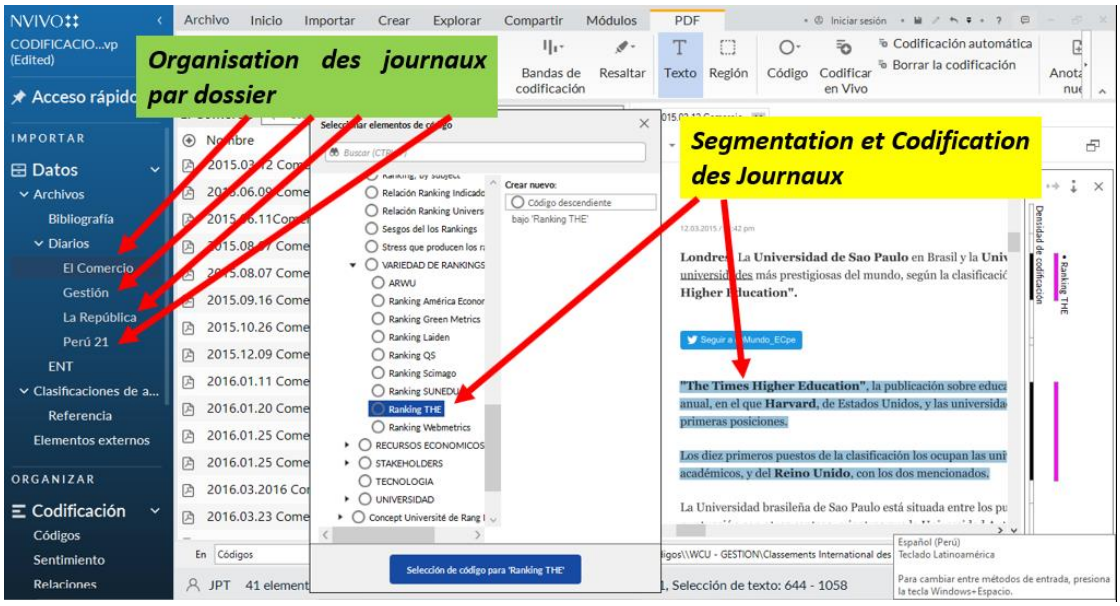
Figure 17 - Analyse par niveau :



Source *: Auteur*

L'analyse des données a été conduite en mobilisant cette grille de codage émergeant des données. Une fois le codage des données effectuée, nous les avons classées, en nous appuyant sur les catégories théoriques identifiées et celles émergentes. La segmentation et le codage des données s'est faite d'abord sur les entretiens (source 1 des données) puis ensuite sur la source 2, à savoir tous les documents textuels, les journaux, les courriels électroniques, des vidéos tirées de Youtube, Twitter, etc. La Figure 18 montre la codification et la segmentation de Journaux péruviens, les plus pertinents pour notre cas.

Figure 18 - Codification et la segmentation de Journaux péruviens

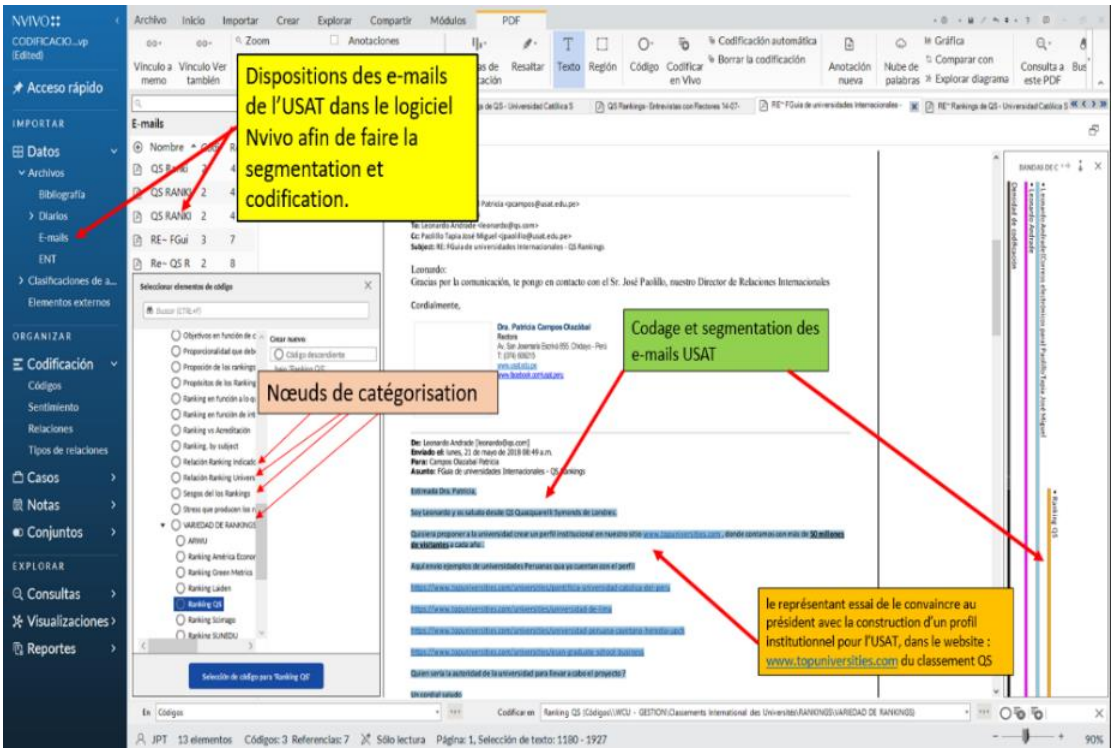


Source : Auteur

Dans la Source 2, nous avons également considéré des courriels électroniques qui ont été émis de manière interne au sein de l'USAT. Ces données ont été obtenues grâce à la position du chercheur en tant que Directeur des Relations Internationales. La Figure 19 montre la procédure pour l'analyse des e-mails, c'est-à-dire, la segmentation et le codage dans des nœuds de catégorisation. Dans le cas décrit, on peut apprécier l'invitation du représentant du classement QS au Président de l'USAT. Ce point est intéressant car on expose au président l'avantage de la constitution d'un profil institutionnel pour l'USAT. Sur le website : www.topuniversities.com du classement QS, cela permet de bénéficier de plus de 50 millions des visites chaque année, la proposition est sans doute attractive,

mais à condition que ce soit payant, l'annexe 10 montre la liste de prix pour le service. La Figure 19. détaille ce qui a été expliqué ci-dessus.

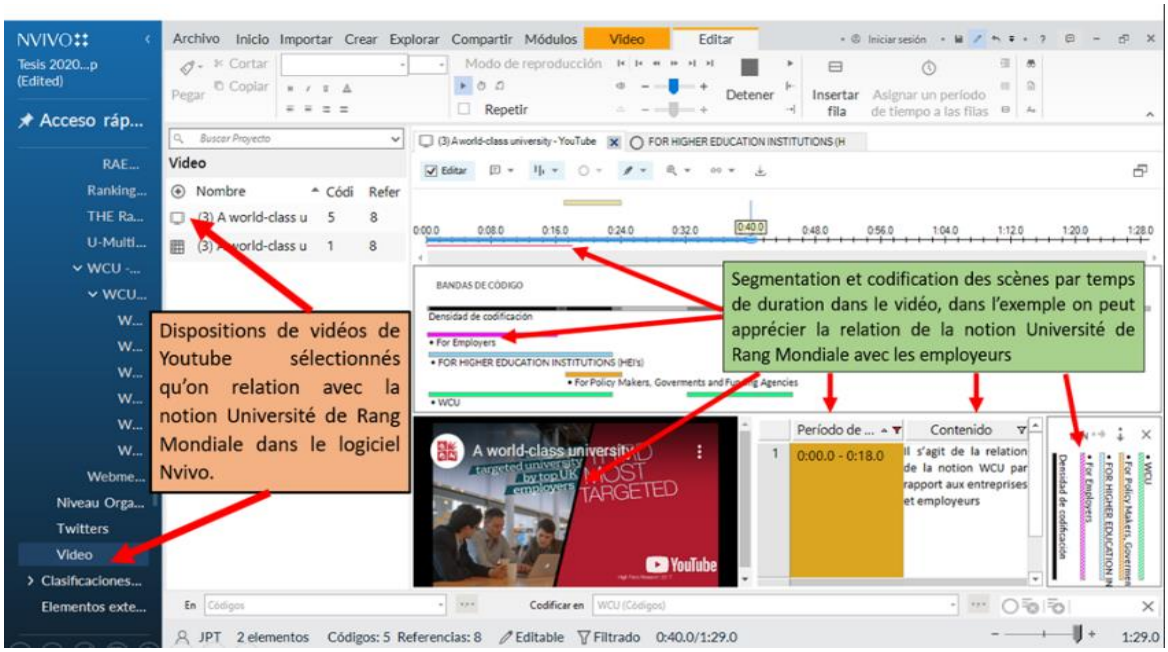
Figure 19 - Codifications des e-mails de l'USAT



Source : Auteur

Pour le cas des vidéos sur Youtube dans des formats d'ordre numérique, nous avons considéré onze vidéos qui ont été sélectionnées dans des websites des dirigeants académiques des universités, ayant assisté aux conférences de l'Observatoire IREG, et autres qui sont choisies par le chercheur en raison de la thématique. Pour l'incorporation des vidéos, nous avons suivi les mêmes indications que les formats antérieurs, c'est-à-dire les e-mails, les entretiens et les journaux, mais en utilisant la fonction pour les vidéos. La Figure 20 présente la procédure suivie pour les vidéos.

Figure 20 - Procédure d'incorporation, segmentation et codification des vidéos dans le logiciel Nvivo.



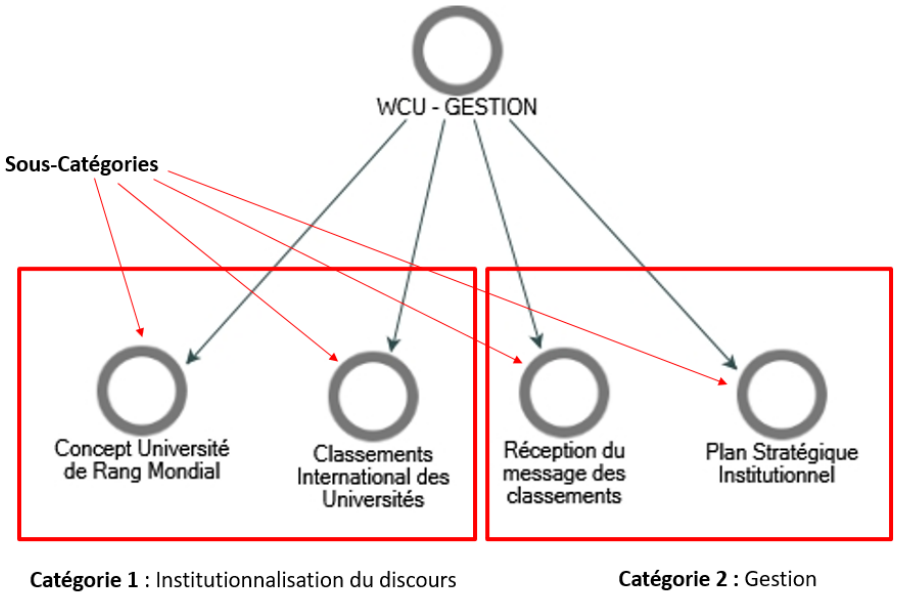
Source : Auteur

Pour le cas de Twitter, le logiciel nous a donné une excellente perspective pour argumenter le poids de la notion Université de Rang Mondial, avec la modalité de Graphique, on peut apprécier que la quantité des Tweets relatifs à la notion d'Université de Rang Mondial, proviennent des pays développés, c'est le cas des pays européens et des États-Unis. Le logiciel nous donne la possibilité de trouver chaque twit avec les coordonnées de l'endroit d'où il a été émis. Pour le cas de la segmentation et des codifications des Tweets, nous avons suivi la même méthodologie des autres éléments incorporés antérieurement, mais à la différence de la codification, qui a été faite pour chaque Tweets en choisissant les plus pertinents. Pour la codification des Tweets nous avons choisi la modalité « Tableau » du logiciel.

En résumé, le traitement des données avec le logiciel NVivo a nécessité une catégorisation, autour des deux axes identifiés dans le cadre conceptuel : le discours autour du concept Université de Rang Mondial (WCU) d'une part et du Classements International des Universités d'autre part, et la gestion autour de la Réception des messages des classements et le Plan Stratégique Institutionnel PEI. Le graphique ci

dessous présente l'architecture du traitement des données autour des deux axes et des sous catégories associées. (cf. figure 21)

Figure 21 - Design conçu pour la catégorisation provenant de la théorie



Source : Auteur

Ensuite, pour chaque sous catégorie nous avons identifé dans les données collectées un certain nombre de thèmes très divers. Ainsi pour le concept WCU, nous pouvons citer notamment: l'éthique, l'isomorphisme, la logique institutionnelle, la nécessité des références, le plan stratégique institutionnel, le sensemaking, les parties prenantes ou des stakeholders.... Concernant la catégorie Gestion, nous avons regroupé les catégories qui émergent selon les aspects suivant, notamment: le benchmarking, l'état, la concurrence, le contexte péruvien, la méconnaissance, le discours, la gestion, les indicateurs, le leadership, l'institutionnalisation, le marketing, la nécessité d'avoir des références, la visibilité, le poids, les classements internationaux des universités, l'université, la SUNEDU, et la socialisation. En revanche, dans toutes les catégories et sous catégories émergent des données trois dimensions communes : la Qualité, la langue, et les Ressources économiques qui sont toujours mobilisées dans les discours, textes et actions associés au concept WCU, que ce soit au niveau international, national ou organisationnel.

Que retenir ? Conclusion du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons précisé notre positionnement épistémologique et les choix relatifs à la méthodologie qualitative que nous avons retenu. Nous expliquons les raisons du choix d'une étude de cas, considérant trois niveaux d'analyse et de collecte de données par la même : international, national et organisationnel.

Nous précisons également la méthode d'analyse des données à l'aide du logiciel Nvivo 12, en rappelant les critères retenus pour l'analyse et l'interprétation des données collectées, pour chaque niveau d'analyse. Nous soulignons ici l'importance des échanges avec des experts qui ont enrichi notre travail. Nous nous appuyons également sur les recommandations de Langley (1999) pour conduire une étude de cas du processus d'institutionnalisation discursive de la notion université de rang mondial. Cette approche nous permet aussi de faire les liens entre niveau d'analyse.

Chapitre 5 : Les résultats de la recherche : l'institutionnalisation du concept WCU dans une université d'enseignement supérieur péruvien : du discours international au discours en pratique

Introduction

Dans cette partie nous présentons nos résultats partir de l'analyse conduite selon le processus présenté dans le chapitre 4. Nous cherchons à comprendre comment le discours autour du concept d'Université de rang mondial s'institutionnalise dans l'enseignement supérieur péruvien. Nous souhaitons mettre à jour les dynamiques discursives associées au niveau international, national et organisationnel à travers l'étude centrée autour d'une université péruvienne, l'USAT.

Les résultats de cette recherche sont donc présentés en deux temps. Une première section

porte sur l'institutionnalisation du concept WCU à travers une étude des discours selon chaque niveau d'analyse : international, national et organisationnel en nous appuyant sur le cadre de Phillips et al. (2004), autour des actions et des textes façonnant conjointement les discours. Dans la deuxième section nous mettons en evidence trois leviers du processus d'institutionnalisation du discours autour de la notion université de rang mondial, à savoir la Qualité, la Langue, et les Ressources Economiques.

Section 1 : L'institutionnalisation du concept Université de Rang Mondial (WCU) à travers l'étude croisée des discours au niveau international, national et organisationnel

Cette première section montre comment le concept Université de Rang Mondial s'institutionnalise dans les discours au niveau international, national au Pérou et organisationnel au sein de l'USAT. A un niveau international, le discours autour du concept de WCU se nourrit des événements mis en place par des organisations internationales comme l'IREG et de la montée en puissance des classements internationaux des universités. Ce discours est relayé à un niveau national et organisationnel comme le produit des interactions entre experts universitaires, créateurs des classements, employeurs, gouvernements, présidents des universités, décideurs politiques, éditeurs, organisations d'assurance de la Qualité, et étudiants et parents.

1. Au niveau international : les discours sur le concept de WCU autour de la montée en puissance des classements des universités

Les classements et la notion d'Université de Rang Mondial ont ouvert un débat portant sur la compréhension de ce concept. Durant ce premier épisode, qui commence en 2003 avec la parution du célèbre classement Shanghai, des premières réponses ont été apportées à cette question divisant des acteurs du niveau international (des experts, les classements les plus importants, les moyens, les websites, les parties prenantes, la réputation des classements, les lieux de dialogue, les motivations, et le devenir des classements) chaque groupe y a contribué pour éclaircir le panorama international avec les actions, les textes, les discours, et les institutions configurant ainsi les éléments du processus d'institutionnalisation dans le niveau international jusqu'en 2014, année de la parution du classement U-Multirank et la promulgation de la nouvelle loi universitaire au niveau national, au Pérou.

Plusieurs catégories d'acteurs ont participé au débat international soulevé par la parution des classements et de la notion d'Université de Rang Mondial (WCU). Il convient notamment de relever 185 acteurs comprenant des dirigeants académiques, des dirigeants des gouvernements, des employeurs, des décideurs politiques, des dirigeants d'assurance de la qualité, des étudiants, des parents, éditeurs et des journalistes. L'annexe 11 montre la liste des acteurs qui ont participé au débat au niveau international. Cette première phase d'une dizaine d'années (2003 à 2014) met à jour l'émergence du concept WCU autour d'un consensus international sur l'existence d'un possible standard de classement, qui aboutit en 2014 à la promulgation d'une loi au Pérou sur le classement des universités nationales.

1.1. En marche vers l'institutionnalisation du concept WCU, première étape : passer des discours internationaux autour du concept de WCU aux actions nationales locales via des dispositifs de création de sens

Les actions locales (nationales) menées au Pérou autour du concept de WCU ont été justifiées par plusieurs constructions discursives et ont produit un sens positif autour des classements internationaux des universités. Les experts universitaires reconnus au plan international ont présenté des actions consensuelles pour une meilleure compréhension des classements et des universités, ainsi que toutes les parties prenantes. Cela a été présenté comme une évolution naturelle, inéluctable, nécessaire et opportune pour faire avancer les classements dans les universités. L'argument invoqué est le « consensus » à travers les forums, cela se généralise et touche plusieurs parties prenantes dont les médias, les employeurs, les décideurs politiques, etc. Les classements et la notion d'Université de Rang Mondial ont été décrits comme s'inscrivant dans la continuité naturelle et inéluctable de ce mouvement académique et de recherche. Ces actions se sont aussi fondées sur la création du sens, où le « Sensemaking » (Berger & Luckmann, 1966; Brown, 2000; Livesey, 2002; Weick, 1995, 1995), pour faire avancer les classements internationaux des universités.

Les actions qui ont émergé de l'analyse du terrain nous montrent lesquelles contribuent à l'institutionnalisation des classements et du discours sur l'Université de Rang Mondial (WCU).

Il s'agit principalement de **partage de connaissance et de rencontres** entre experts, sous la forme de forums comme ceux organisées par IREG dans lequels experts font des présentations, mais aussi de **réunions** de consensus (voir annexe 11) ou encore de réunions du Comité de l'Observatoire IREG (voir la Carte 2), et enfin les **débats** des experts. Tous ces **dispositifs** sont des lieux privilégiés pour les actions dans la mesure où ils permettent la **construction de sens,** dans la lignée de l'analyse Philips, Lawrence & Hardy (Phillips et al., 2004).

De plus, de la même manière que l'Observatoire IREG engage des actions destinées à la production de sens à travers des forums, les classements mettent aussi en pratique la même dynamique. Ainsi, le classement de Shanghai et la 8ème Conférence Internationale sur les Universités de Rang Mondial WCU - 8[95] forment un exemple emblématique des actions destinées à créer du sens pour améliorer la performance des universités. Des situations similaires se produisent avec les classements les plus influents comme le Classement QS avec les QS MAPLE[96] Conférences, ou encore le Classement Times Higher Education avec les Forums et Sommets annuels THE[97].

En outre, les actions menées par l'IREG jouissent d'une importante réputation en tout ce qui concerne la spécialisation des connaissances des classements. Les membres qui le constituent sont des experts dans ce domaine et viennent du monde entier. Ils se réunissent régulièrement pour améliorer et enrichir le phénomène des classements**. Les assemblées générales ordinaires** sont des actions évidentes destinées à cette finalité (voir annexe 7). L'importance de l'Observatoire IREG réside aussi dans sa position d'**organisme normatif** de bonnes pratiques pour les classements, qui, érigées en principes (les « Principes de Berlin »[98]) sont considérées comme un espace de commandements. Dans la même logique nous identifions des **actions destinées à améliorer sa légitimité** avec la **publication de son manuel d'audit**, structuré par vingt critères de valeur qui certifient les classements avec le **label « IREG Approved »** (voir l'annexe 12.- Manuel d'audit de Classements IREG)

De la même façon, l**es Forums IREG** constituent des lieux privilégiés de légitimation des actions menées par l'organisme autour des classements. Ces forums sont organisés tous les 2 ans depuis 2002, essentiellement en Europe comme le montre la carte ci-dessous.

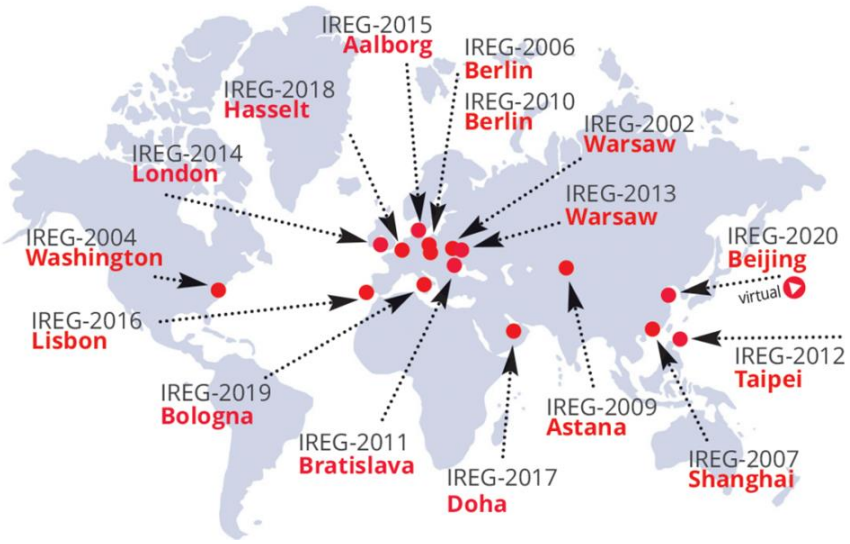
[95] https://soe.sjtu.edu.cn/En/ow/781?s=1

[96] https://qsmaple.org/past-events/

[97] https://www.timeshighereducation.com/events

[98] http://ireg-observatory.org/en_old/berlin-principles

Carte 2 - Evènements de l'Observatoire IREG



Source : IREG Observatoire

Si la dynamique de l'IREG par rapport aux classements souligne sa position d'institution normative, la même dynamique se produit avec les classements par rapport aux universités. La différence réside dans la position de l'IREG comme unique organisme, alors que pour les classements, la variété démontre un éventail de possibilités à suivre de la part des universités participantes. Nous observons la même chose avec le label, tandis que l'IREG certifie les classements, ceux-ci certifient à leur tour les universités avec le label de chaque classement, soit Shanghai, soit Quacquarelli Symonds (QS), soit Times Higher Education, ou n'importe quel classement tant qu'il est enregistré par l'Observatoire IREG. Ici, il faut remarquer la certification du Classement QS puisqu'il est à ce jour le seul classement labellisé par l'IREG, cela lui donne une grande légitimité par rapport aux autres classements.

1.2. L'encastrement des textes dans le discours autour de l'université de rang mondial au niveau global

S'il existe des forums, des conférences et d'autres sortes de réunions dans le cas de l'IREG et des classements, alors, il existe également des textes émis lors de ces évènements au niveau International, et des acteurs à l'origine de ces textes. Notre analyse des données collectées nous permet d'identifier les acteurs qui produisent des textes, à

savoir des acteurs qui ont une forme de pouvoir ou d'autorité formelle (Phillips 2004) : le président de l'IREG, les experts dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, et des responsables des audits. Dans le cas des classements, nous avons les créateurs ou en tout cas les représentants des classements.

Nous insisterons sur le rôle du **Président de l'IREG** par son importance sur le plan international. En effet, ce dernier présidait la deuxième conférence de l'IREG à un moment clé pour l'organisme : la présentation des « Principes de Berlin » le 20 mai 2006, affirmant ainsi son autorité comme représentant d'une institution internationale de poids dans tout ce qui concerne les classements. Les « Principes de Berlin » sont devenus d'un commun accord des participants, la base prescriptive pour encadrer tous les classements. Deuxièmement, le président de l'IREG a été validé de manière consensuelle par tout le comité des représentants de l'organisation et par plus d'une centaine de participants, parmi eux des experts des différents domaines relatifs à l'enseignement supérieur, ces caractéristiques lui donnent la deuxième et la troisième exigence, c'est-à-dire celles du « Right to Speak » et la « validation consensuelle » (Hardy & Phillips, 1998; Taylor et al., 1996).

L'analyse des données collectées pour comprendre comment le concept d'Université de Rang Mondial s'institutionnalise permet de mettre en évidence dans ce processus la place du genre des textes, au sens de Bakhtin (1986). Il s'agit des textes suivants : **les Principes de Berlin, les initiatives de l'Observatoire IREG qui sont constituées par l'inventaire de Classements Internationaux des Universités, l'inventaire des Classements Nationaux des Universités, la liste de prix internationaux académiques, l'autoévaluation pour l'obtention du label « IREG Approved », et les lignes directrices pour les parties prenantes de l'Observatoire IREG**. Par rapport aux classements, les textes les plus significatifs émis qui participent à l'institutionnalisation sont : le **questionnaire et les définitions pour participer au Classement de Shanghai, les critères d'inclusion** pour participer au classement QS (voir annexe 13), **et la méthodologie** à suivre pour participer dans le Classement THE. D'autres textes explicatifs avec différentes recommandations pour réussir dans les classements, sont tout aussi importants pour contribuer à l'institutionnalisation.

Ainsi, nous avons mis en évidence les relations entre ces textes et d'autres textes internationaux, déjà bien établis et légitimés, cette condition se produit clairement avec le répertoire des classements autant internationaux que nationaux, dans le cas des prix académiques avec les documents appelé « List of International Academics Awars ». Dans le cas du répertoire des classements les exigences d'intertextualité s'accomplissent selon Fairclough (1992), ainsi que l'intercursivité : "It is not just 'the text' ... that shape[s] interpretation, but also those other texts which interpreters variably bring to the interpretation process". (Fairclough, 1992)

L'analyse conduite nous permet de mettre en évidence le rôle majeur du Président de l'IREG comme le promoteur du processus d'institutionnalisation au niveau global. Par sa position d'audit et son rôle dans l'émission du label, le président se démarque sur la scène internationale.

1.3. Les effets institutionnels du discours au niveau global : la montée en puissance des acteurs en position d'autorité à l'IREG

Nous intéressant à la structure et la cohérence du discours conduisant à l'institutionnalisation du concept de WCU, nous avons mis en évidence le rôle majeur de certains acteurs lors de Forums IREG-7 et IREG-8. Il s'agit des Dr. Hellen Hazelkorn, Dr. Richard Holmes, Dr. Jan Sadlak, Dr. Nian Cai Liu, Dr. Isidro Aguillo, Dr. Jamil Salmi, et Dr. Simon Margison.

Dans le cas de Madame Hazelkorn on trouve de manière récurrente des discours exprimant l'importance des classements tels que :

> « Les classements mondiaux suscitent l'enthousiasme chaque fois qu'ils sont publiés ou mentionnés. Ils sont devenus le baromètre de la concurrence mondiale, mesurant la capacité des institutions d'enseignement supérieur en termes de production, de savoir et de captation des talents »

De telles déclarations exprimées dans des congrès internationaux, soit par écrit ou à l'oral confèrent à Madame Hazelkorn une importance significative, ses déclarations sont consolidées par une vaste littérature sur les classements internationaux des universités,

comme des livres et des articles scientifiques émis dans une quantité considérable, la positionnant ainsi dans la catégorie de « right to speak » ou « warrant voice » selon Phillips et al. (2004).

Dans le cas du Dr. Jan Sadlak, nous avons identifié son importance de par sa position en tant que président de l'IREG, cette organisation prend de l'importance par tous les membres qui la composent, ses actions et décisions collégiales sont en quelque sorte celles qui marquent le pas dans les nouvelles configurations des classements, en conséquence, celles des universités.

Monsieur Sadlak est membre honoraire de l'Observatoire IREG. On retrouve dans ses discours la même idée :

> « Generally, world-class research universities are located in developed countries, and also move along lines of strong global power. Cheng Ying and Liu Nian Cai have divided world-class research universities into three levels: top-20 universities of the world called "world-top universities", the top 21-100 are referred to as "world-class universities", and the top 101-200 as "world-famous universities" (Sadlak & Liu, 2007).

Dr. Nian Cai Liu est un autre acteur important, son importance se doit à sa position de Directeur et créateur du célèbre Classement Shanghai, sa participation à des forums de l'IREG, et aussi à des Congrès World-class Universities (WCU) lui donnant ainsi un statut prépondérant dans les débats de forums et congrès relatifs aux classements internationaux des universités. Tout comme Sadlak, Nian Cai Liu est membre honoraire de l'Observatoire IREG. À travers nos analyses, nous avons dégagé des propos qui légitiment le classement Shanghai :

> "We use only a few carefully selected, objective criteria and internationally comparable third-party data that everyone could verify in some way." (Liu & Cheng, 2005).

Dr. Isidro Aguillo, est un autre acteur de poids qui peut être considéré comme « Right to Speak ». Dr. Aguillo est le Directeur et créateur du classement international Webmetrics, classement espagnol très apprécié par les universités des pays latino-américaines. De la

même manière que les acteurs mentionnés auparavant, monsieur Aguillo se démarque par ses interventions dans des débats dans les Forums de l'IREG. Son discours est fortement fondé sur toutes les données déployées par les universités dans la Web. Tout comme monsieur Sadlak & Liu, monsieur Aguillo est un membre de choix de l'Observatoire IREG. On trouve dans ses discours des idées récurrentes telles que :

> "Today the worldwide web (web) is one of the main sources of information and the main showcase for everyone (institutions, business enterprises, individuals, etc.) who wants to be recognized on in the 'real world'. At the academic level, universities have a very important role as a means to communicate scientific and cultural achievements. Web publication by scholars is not only a tool for scholarly communication but it is also a means to reach larger audiences and in general a reflection of the performance of the institutions." (Aguillo et al., 2008)

Dr. Jamil Salmi, est un expert très reconnu dans l'environnement académique et de la recherche : il est connu par des textes de référence sur la notion d'Université de Rang Mondial, sur le défi d'établir de telles universités[99], et sur la voie de l'excellence académique : ou la création d'universités de recherche de rang mondial[100] . Entre autres, le mérite du Dr. Salmi se trouve dans son érudition pour définir l'Université de Rang Mondial, c'est une première approche qu'il fait et ce malgré le manque de consensus sur la notion. On trouve dans ses discours des éléments récurrents tels que :

> "World-class University could essentially be attributed to three complementary sets of factors at play in top research universities: (a) a high concentration of talent (faculty members and students); (b) abundant resources to offer a rich learning environment and to conduct advanced research; and (c) favorable governance features that encourage leadership, strategic vision, innovation, and

[99] https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-0-8213-7972-1

[100] https://documents1.worldbank.org/curated/en/688061468337210820/pdf/The-road-to-academic-excellence-the-making-of-world-class-research-universities.pdf

flexibility and that enable institutions to make decisions and manage resources without being encumbered by bureaucracy" (P. G. Altbach & Salmi, 2011)

Dr. Simon Marginson, est un autre expert distingué dans l'environnement académique international, ses interventions dans les différents forums et conférences sont très appréciées, et exercent une influence importante dans les débats sur les classements internationaux des universités. Dr. Simon Marginson est un professeur d'enseignement supérieur à l'Université d'Oxford, directeur du Centre ESRC/RE pour l'enseignement supérieur mondial (CGHE)[101], rédacteur en chef adjoint de l'enseignement supérieur, et professeur associé à l'Université de Melbourne. Son discours dans les forums apporte une nuance comme nous pouvons le lire dans ce qui suit :

> « Les Classements façonnent les décisions de vie de plusieurs milliers d'étudiants et de professeurs à travers les frontières, malgré la qualité inégale d'une grande partie des données et les effets pervers de tous les classements, bons ou mauvais. Les classements internationaux ont refait l'enseignement supérieur mondial comme un environnement relationnel, magnifiant certains potentiels dans cet environnement, et bloquant d'autres. » (Marginson, 2017)

Dr. Richard Holmes, est une autre autorité qualifiée qui s'est démarquée avec le phénomène des classements, sa connaissance a amené l'Assemblée Générale Ordinaire de l'Observatoire IREG à collaborer avec lui. Sa réputation d'analyste dans des classements académiques est incontestable par sa position à travers le blog « University Ranking Watch[102] ». Il est aussi réputé pour avoir une perspective critique par rapport aux classements comme le QS, le THE entre autres. Les discours du Dr. Holmes se caractérisent par une vision critique qui se traduit de cette manière :

> "Rankings are deficient in several aspects. The sampling procedure is not explained and is very probably seriously biased, the weighting of the various components is not justified, inappropriate measures of teaching quality are used,

[101] https://www.researchcghe.org/

[102] https://rankingwatch.blogspot.com/

> the assessment of research achievement is biased against the humanities and social sciences, the classification of institutions is inconsistent, there are striking and implausible changes in the rankings between 2004 and 2005 and they are based in one crucial respect on regional rather than international comparisons. It is recommended that these rankings should not be the basis for the development and assessment of national and institutional policies" (Holmes, 2006).

D'autres acteurs, c'est-à-dire des experts bien connus dans l'environnement international des classements internationaux des universités sont : Dr. Ben Sowter du classement QS, Dr. Phil Baty du Classement THE, Dr. Robert Morse de l'U.S. News & World Report, et Dr. Gero Federkeil du Classement U-Multirank. Jusqu'ici nous avons tenté de fixer les acteurs les plus importants selon Philips, Lawrence & Hardy, c'est-à-dire, les « spokepersons » au « warrant voices » sur le plan International et que se caractérisent par un discours cohérent et bien structuré selon la condition 6 de Phillips. Il faut dire qu'il y a plusieurs d'autres acteurs avec des discours cohérents et bien structurés sur les classements internationaux des universités et sur la notion d'Université de rang Mondial (WCU). Cependant, tous ceux qui ont été cités jusqu'ici sont le fruit de l'interaction directe faite pour le chercheur sur le terrain sur le plan international.

Sur le plan international, et selon l'analyse réalisée sur les données collectées et selon les observations sur le terrain, on peut apprécier des discours concurrentiels face aux discours de support aux classements. Par rapport aux discours concurrentiels nous avons identifié des arguments des participants aux forums avec la critique suivante : la méthodologie des classements et ses sources d'information sont remises en question, puisqu'ils mesurent de façon incomplète ce qu'est une université. Certains classements comme Shanghai et Leiden se concentrent excessivement sur la mesure de la recherche, et présentent donc un biais de la subjectivité lors de l'application d'enquêtes de perception. Dans l'évaluation, les questions ouvertes favorisent les universités les plus connues avec de nombreux biais. Il y a un doute sur l'expérience de ceux qui font les classements ; les comparaisons sont basées sur la réputation et non sur le mérite. Les systèmes de pondération sont remis en question, car ils favorisent certaines universités bien connues dans les pays développés, Ils découragent les domaines universitaires importants qui ne sont pas mesurés. Il existe des doutes sur ce qui est réellement mesuré : la réputation ou la performance des

universités, la publication périodique des classements qui soulève également des inquiétudes dans de nombreuses universités quant à la collecte systématique des données donnant ainsi plus d'importance à la mesure qu'au mesuré, et les efforts déployés par les universités pour restaurer le moral interne et la confiance du public lorsque les résultats ne sont pas concluants, ainsi que pour exalter la fierté institutionnelle, sont considérés comme une perte de temps.

Malgré les discours négatifs décrits antérieurement, les discours en faveur des classements, c'est-à-dire du support tel que le mentionne Phillips l'emportent ; ce sont les suivants : aider les futurs étudiants internationaux à choisir les universités, justifier les réformes des politiques publiques. Ils contribuent à la transparence institutionnelle, ils fournissent de précieuses informations d'analyse comparative interne, encouragent la mondialisation de l'enseignement supérieur, accroissent la mobilité internationale, ils soutiennent l'amélioration des structures internes des universités, et en aidant les étudiants dans leur choix d'université, ils soutiennent la réduction de la désertion. Ce sont quelques résultats qui émergent de notre analyse des données et qui montrent l'existence des discours d'appui ou support en faveur des classements et qui sont complémentaires avec d'autres discours des acteurs déjà vus dans la partie d'insertion du discours.

1.4. Les institutions comme principes supérieurs communs au niveau international : la production scientifique comme indicateur

Pour identifier des institutions, nous nous sommes tenus aux indications de Phillips, Lawrence & Hardy (2004) en ce qui concerne la définition des institutions dans son modèle d'institutionnalisation discursive. L'aspect institutionnel décrit par Phillips nous a amené à prendre en considération les points communs de tous les classements. D'après notre analyse on peut dire que l'aspect de recherche prévaut dans tous les classements par rapport aux autres aspects considérés, garantissant de cette manière une bonne place dans les classements.

Ainsi, la recherche revêt une grande importance, qui d'après le modèle de Philipps est « pris pour acquis » or « Taken-for-granted » (Tolbert & Zucker, 1983), (Suchman,

1995) et (Thomas et al., 1987). Ces institutions se traduisent de manière concrète **dans des indicateurs qui sont postérieurement convertis en proxys pour qualifier la performance des universités,** quel que soit l'expert dans le domaine, il comprend bien que la mesure de la recherche est un point crucial pour mesurer les universités. De nos jours, il est inconcevable qu'une université existe sans production scientifique. De nombreux indicateurs sont utilisés pour mesurer la production scientifique, qu'ils soient des valeurs brutes tels le nombre d'articles publiés dans Nature et Science ou présents sur Web of Science ou savamment recalculés comme par exemple le chiffre pondéré du nombre des anciens étudiants lauréats du prix Nobel et Médailles Field. On peut en dénombrer près de soixante, parmi lesquels par exemple : le chiffre pondéré du nombre des anciens étudiants lauréats du prix Nobel et Médailles Field, le taux de co-publications internationales, le nombre de publications parues (Web of Science), le taux de co-publications avec l'Industrie, le nombre d'articles parmi les 1 % les plus cités ces 11 dernières années. Nous présentons en annexe 14 un tableau synthétique les répertoriant tous.

En résumé nous pouvons dire que nous avons identifié une **« structure internationale d'institutionnalisation »**. Elle est matérialisée par 58 indicateurs que sont utilisés dans les différents textes qui expliquent les méthodologies des classements internationaux, et qui servent pour l'évaluation des universités. Les universités qui atteignent les cibles indiquées par les indicateurs sont accréditées comme des universités de rang mondial.

Conclusion section 1 : la dynamique d'institutionnalisation du concept WCU au niveau international

Dans cette section, nous avons cherché à répondre à notre première question de recherche : comprendre comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours Université de Rang Mondial (WCU) au niveau international. En suivant le modèle de Philips et al. (2004), il apparaît que l'institutionnalisation du discours sur l'Université de Rang Mondial (WCU) se déroule selon un schéma dans lequel les actions destinées à prendre des décisions collégiales dans des forums comme le cas de l'Observatoire IREG, ont un impact concret dans le discours à travers la génération de

textes, comme c'est le cas des Principes de Berlin, et les guides pour les parties prenantes entre autres. Le classement de Shanghai va dans la même direction que l'IREG dans la prise de décisions de manière collégiale et dans la méthodologie. Nous avons centré notre attention plus particulièrement sur ces trois classements en raison de leur importance et pour leur nomination comme étant les « Big three » selon Millot (Millot, 2015).

Une fois les discours affectés, les institutions sont à leur tour établies exerçant de manière coercitive les actions futures. Le processus décrit continue au fil du temps et consolide l'institutionnalisation avec la sédimentation (Tolbert & Zucker, 1996). Ici il faut souligner l'importance du classement QS, la différence de ce classement réside dans sa certification avec le label « **IREG approved** » de l'Observatoire IREG, c'est l'unique classement international des universités avec cette certification. De cette manière, le classement QS a un avantage stratégique par rapport aux autres classements » comme nous le verrons avec la meilleure précision au niveau national et organisationnel.

Pour finir nous pouvons affirmer qu'il y a une structure d'institutionnalisation que nous appellerons ***« structure internationale d'institutionnalisation »*** laquelle est constituée par des indicateurs prépondérants et inamovibles c'est-à-dire, tenu pour acquis (taken for granted) et que détermineront « a posteriori » les modélisations des institutions dans les niveaux suivantes (national et organisationnelle).

2. Sur le plan national : les discours sur le concept de WCU dans le cadre de la parution au Pérou de la nouvelle loi universitaire 2014-2018.

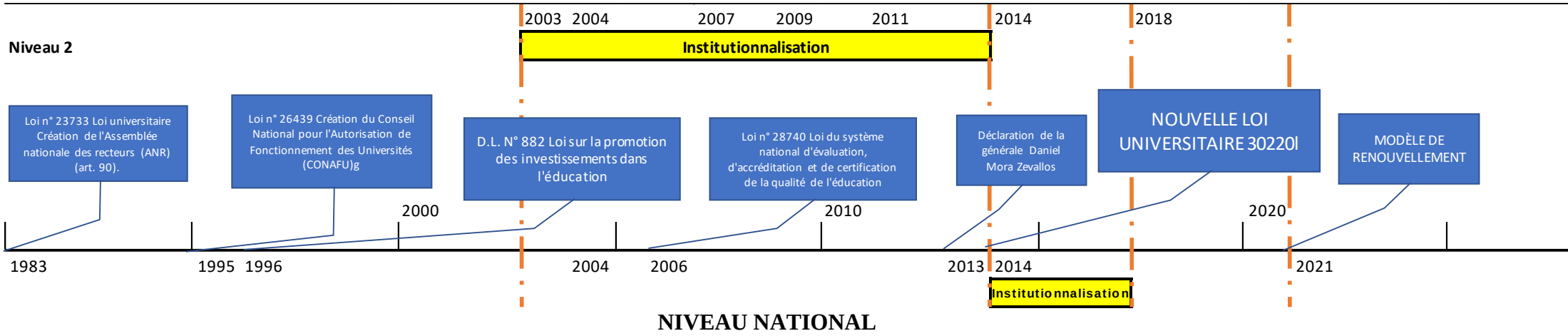
Au Pérou, la promulgation de la nouvelle loi Universitaire 30220 du 3 juillet 2014 a contribué à la promotion et à l'institutionnalisation des classements et de la notion d'Université de Rang Mondial (WCU). L'absence des universités péruviennes dans les trois principaux classements internationaux des universités, en a été le déclencheur. Cette absence a donné lieu à un débat national mobilisant plusieurs catégories d'acteur : les acteurs des principales entités de l'état (comme la SUNEDU, le SINEACE et le

CONCYTEC), et des dirigeants des universités péruviennes qui ont pris la parole dans le cadre d'interviews à ce sujet. Ce débat s'est finalement achevé avec l'approbation de la nouvelle loi. Ainsi donc, les classements internationaux des universités et la notion d'Université de Rang Mondial (WCU) ont été le moteur pour voter une nouvelle loi universitaire, présentée au Congrès de la République par le Général Daniel Mora Zevallos, le 9 décembre du 2013 (voir annexe 15). Le résultat du scrutin est de 59 votes pour et 47 contre, et 3 abstentions.

L'absence d'universités péruviennes dans les principaux classements internationaux a été également interprétée comme un défaut de qualité, lequel pouvant s'améliorer avec l'adoption du nouveau concept d'Université de Rang Mondial (WCU). Un grand nombre d'universités n'ont pas tardé à avoir des réactions à l'encontre ; l'argument a été l'affectation de l'autonomie universitaire. Malgré le rejet initial, au fil du temps la nouvelle loi a fini par s'imposer. Cette obligation est identifiée clairement dans l'environnement de notre analyse comme une pression coercitive de la part de l'état, tel comme le décrit DiMaggio et Powell (P. J. DiMaggio & Powell, 1983). L'institutionnalisation de la loi 30220 en 2014 a une importance cruciale parce qu'elle marque le commencement du processus d'institutionnalisation au niveau national avec des répercussions au niveau des universités en tant qu'organisation. Ainsi, en 2018, l'université étudiée dans cette recherche, l'USAT, obtient la confirmation de sa licence institutionnelle selon les critères imposées par la loi de 2014.

Chaque catégorie des acteurs considérés a contribué à éclaircir le panorama national avec les actions, les textes, les discours, et les institutions configurant ainsi les éléments du processus d'institutionnalisation. Le Figure 22 montre la chronologie du deuxième épisode.

Figure 22 - Graphique chronologique du deuxième épisode dans le niveau national années 2014 – 2018.



Source *:* Auteur

2.1. Les effets discursifs de l'action au niveau national

Les actions identifiées dans notre analyse en suivant toujours le Modèle d'Institutionnalisation Discursif (MID) (Philips et al., 2004), apparaissent comme la volonté et l'initiative des quelques dirigeants soucieux d'améliorer la qualité des universités péruviennes. Dans ce groupe de dirigeants, se démarque la figure du Général de l'armée en retraite et membre du Congrès National, Daniel Mora Zevallos, avec d'autres membres du Congrès comme Yhony Lescano Ancieta, Luciana León Romero et Cenaida Uribe Medina entre autres.

Par rapport au premier levier d'institutionnalisation faisant référence au « Sensemaking », on peut noter une **recherche claire de sens** de la part de promoteurs de la nouvelle loi universitaire en utilisant l'argument de l'amélioration de la Qualité dans les universités péruviennes avant la promulgation de la loi 30220. Les discours du Général en retraite, Daniel Mora Zevallos membre du Congrès, sont bien connus, ils soulignent la baisse de position du Pérou dans le classement de compétence éducative en 2013 selon le Forum Économique Mondial :

> « Le Pérou se trouve en 80ème position sur les 144 pays dans le classement de la concurrence éducative selon le Forum Économique Mondial, et l'unique université péruvienne qui apparaît dans le classement International SIR Report 2012, est l'Université Nationale Mayor de San Marcos, elle est classée 3135ème sur 3295ème pour les universités dédiées à la recherche et au développement, en effet elle a seulement produit 504 articles scientifiques. »
>
> Daniel Mora Zevallos Membre du Congrès de la République, en s'adressant aux participants de la IIIème Conférence internationale sur la formation des enseignants sur le thème de la nouvelle loi universitaire, organisée par l'Université nationale d'éducation "Enrique Guzmán & Valle", ("La Cantuta") le 27 Août 2013

Il y a d'autres discours des membres du congrès avec la même argumentation qui ont appuyé le dictamen présenté par monsieur Mora, parmi eux nous avons Madame Leyla Chihuan Ramos, Rubén Condori Cusi, Héctor Bcerril Rodriguez, Alberto Beingolea

Delgado, José Luis Elías Ávalos et Leonidas Huyama Neira. Nous avons centré notre analyse sur le Général Mora pour son importance en tant que Président de la Commission d'Éducation, de la Jeunesse et du Sport du Congrès de la République et pour avoir présenté le texte appelé « Dictamen » qui a produit la nouvelle loi universitaire 30220. (Voir annexe 15).

De plus, si l'on s'appuie sur le modèle de Phillips et ses collègues (2004), il faut prendre en compte la « légitimation » du discours de niveau N+1 dans la production de textes au niveau . Dans le cas étudié, cette légitimation passe par des actions de légitimation du dictamen par l'initiateur même de la loi, Mr Mora, dans des conférences des presses nationales d'organisations péruviennes chargées de gérer les Universités avant la SUNEDU, comme celles de l'Assemblée Nationale de Recteurs (ANR)) ou du Conseil National par l'Autorisation de Fonctionnement des Universités (CONAFU) :

> « Les Représentants de l'Assemblée Nationale des Recteurs (ANR) et le Conseil National par l'Autorisation de Fonctionnement des Universités (CONAFU) n'ont aucune autorité morale. Les deux institutions, mandatées par la loi, ne devraient plus fonctionner, et pourtant elles continuent à publier des résolutions et de collecter des fonds pour placer des enseignants hors la loi. »
>
> « L'ANR et la CONAFU essaient depuis deux ans de ne pas perdre les privilèges auxquels elles sont habituées »
>
> Conférence de presse dans le Congrès de la République péruvienne faite le 22 juillet 2012[103]

Ces déclarations du Général Mora ont pour but de légitimer son discours en soulignant les erreurs des deux organisations de l'état. On trouve aussi des discours d'autres membres de congrès cités plus haut, avec le même discours.

[103] https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Prensa/heraldo.nsf/CNtitulares2/15DDF1C0427A909905257D3D0002E8B3/?OpenDocument

2.2. L'encastrement des textes dans le discours au niveau national

La Nouvelle loi Universitaire péruvienne qui délimite le nouvel environnement de l'enseignement supérieur au Pérou s'accompagne de la production de nouveaux documents mobilisant le concept d'Université de rang mondial, mobilisé au niveau péruvien dans le dictamen initial du dirigeant politique, Mr Mora. Ces documents sont nombreux, une vingtaine : ils vont du texte de loi aux règlements en passant par des plans annuels et des résolutions, comme le recense le tableau 29 ci-dessous. Les dirigeants des universités péruviennes sont donc obligés de s'appuyer ensuite dessus, et les insèrent donc dans leurs propres discours.

Tableau 29 : Textes de loi, règlements, plans annuels et des résolutions recenses.

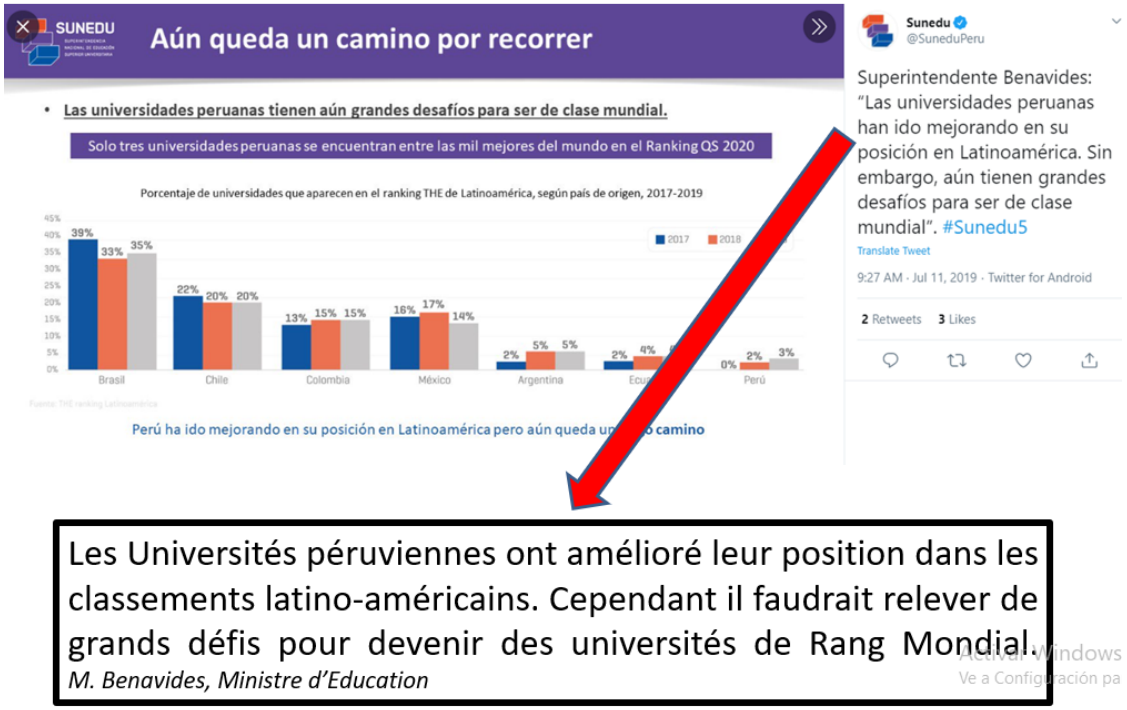
1. Loi universitaire 30220 du 3 juillet 2014 2. Plan annuel de Supervision de la SUNEDU 3. Règlement de Supervision de la SUNEDU 4. Règlement pour les Plaintes 5. Formats de Supervision 6. Résolutions Directoriaux de Supervision 7. (Critères de Correction de Conduites) 8. Résolutions du Conseil Directif de la SUNEDU 9. Règlement pour l'autoévaluation, évaluation externe et procédures d'accréditation des programmes et des institutions d'enseignement supérieur et technique productives 10. Règlement de sélection des évaluateurs externes et autorisation et rénovation des entités évaluatrices externes	11. Règlement pour la reconnaissance des accréditations données aux institutions et programmes des études dans l'enseignement supérieur et technique productif 12. Ley Nº 28740 del Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa SINEACE del año 2017 / Loi N. 28740 de la loi du Système National d'Évaluation, Accréditation et certification de la Qualité éducative SINEACE de l'année 2017 13. Règlement de Calcification, classification, et accréditation des chercheurs du SINEACE – règlement RENACYT 14. Résolution de la Présidence Nº 090-2021-CONCYTEC-P du 27 août 2021	15. Plan National de Compétitivité 16. Guide des recommandations pour l'internationalisation de l'université péruvienne (British Council) 17. Internationalisation de l'Université Péruvienne- Ministère d'éducation 18. L'Enseignement supérieur Au Pérou - Guide de recommandations (British Council) 19. « Politique nationale de l'enseignement Supérieur et technique productive » 20. Bilan biannuel sur la Réalité Universitaire au Pérou – SUNEDU 2020 21. Bilan biannuel sur la Réalité Universitaire au Pérou – SUNEDU 2022 22. Modèle de Rénovation de Licence 2021 – SUNEDU

Source : Auteur

L'analyse des données collectées nous a permis d'identifier 22 textes qui sont le fruit des actions qui permettent de donner du sens et de légitimer au plan national le concept WCU, au sens de Phillips et ses collègues (2004). Parmi ces textes, certains ont également la particularité d'être produits par des acteurs qui sont particulièrement influents dans l'enseignement supérieur péruvien. Dans le cas des universités péruviennes il s'agit des Plans Stratégiques Institutionnels (PEI), des Plans Stratégiques des Facultés (PEF), et des Plans Opératifs Annuels (POA), et d'autres comme des modèles éducatifs ou politiques, des règlements, des lignes directrices, des manuels et des procédures. Ces textes ont la particularité d'être produits par des acteurs reconnus dans l'enseignement supérieur péruvien. Ils sont des porte-paroles, ou des garants, ou comme les désignent Phillips, Lawrence & Hardy (Phillips et al., 2004), les « Spokepersons » ou des « Right to speak », au « Warrant voices » . Notre analyse nous permet d'identifier les acteurs suivants : le ministre de l'éducation, la Présidente du Conseil National de Science, Technologie et Innovation Technologique, les présidents des universités péruviennes.

Le Ministre de l'Éducation péruvien, Carlos Martín Benavides Abanto, est l'exemple type de l'acteur porte-parole qui contribue à produire des textes au niveau national qui institutionnalise le concept WCU selon le modèle de Phillips et al. (2004). Sa position de ministre de l'Éducation et la fréquence de ses interventions renforce le poids de ses incitations pour que les universités péruviennes aspirent au statut d'Université de Rang. Mondial (WCU). Un tweet de 2019 relaie l'extrait d'un discours adressé aux présidents des universités dans lequel il exhorte à se référer à cette notion exprime l'exhortation pour ce concept (Figure 23).

Figure 23 - Discours adressé aux présidents des universités ou exprime l'exhortation pour ce concept.



Source :https://twitter.com/SuneduPeru/status/1149324244024733697?s=20&t=CGHP7UOy0T1UYddmciuv6g

Tout comme le ministre de l'Éducation, la Présidente du CONCYTEC (Conseil National de Science, Technologie et Innovation Technologique), Fabiola León-Velarde Servetto, fait régulièrement référence dans ses interventions au concept d'Université de Rang Mondial. A la différence du ministre dont le discours reste malgré tout centré sur l'importance du financement pour les universités péruviennes, cette dernière s'appuie sur des articles scientifiques de chercheurs qui travaillent pour le classement Shanghai comme l'exprime. Un tweet présenté dans la Figure 24 met en évidence ce sujet de préoccupation : comment atteindre le statut d'Université de Rang Mondial ?

Figure 24 - Comment atteindre le statut d'Universités de Rang Mondial ? Directrice du SINEACE



Source :

https://twitter.com/ConcytecPeru/status/940993459145625600?s=20&t=CGHP7UOy0T1UYddmciuv6g

Ce faisant, cette actrice majeure de l'enseignement supérieur péruvien fait de l'accréditation le gage d'une recherche de qualité en cohérence avec les standards de classements. S'adressant aux presidents d'université, elle avance :

> "J'ai suivi de près le processus des universités, leurs progrès dans la phase d'octroi de licences et la manière dont elles travaillent actuellement pour améliorer la qualité des services qu'elles offrent en vue de l'accréditation. Je sais que ce n'est pas une tâche facile, car les agences d'accréditation sont sollicitées dans ce qu'elles ont à faire, mais cela ne doit pas les décourager ».[104]
>
> "L'accréditation est un bon levier pour s'améliorer"

[104] https://www.uch.edu.pe/uch-noticias/p/phd-sandro-paz-collado-la-acreditacion-es-una-buena-excusa-para-mejorar

Enfin, les présidents des universités péruviennes font aussi la promotion de l'institution des classements internationaux des universités avec la notion Université de Rang Mondial. On trouve des discours par rapport au concept dans ce qui suit :

> "Cette alliance unique à long terme permettra à UPC de fournir un contenu de rang mondial, à travers ses programmes, au profit de nos étudiants, diplômés, professeurs et de la communauté universitaire en général"[105].
>
> Monsieur Edward Roekaert, recteur de l'UPC au sujet de l'alliance signée avec Coursera for Campus.

> « Il y a quelques mois, j'ai eu l'occasion de participer à une réunion avec certains membres du Conseil des gouverneurs de l'Université de Chicago, mon alma mater. Il était intéressant d'apprendre comment une université de rang mondial est gérée, où les plans à long terme et les décisions d'investissement majeures sont entre les mains d'un conseil composé d'un groupe restreint de professionnels aux carrières exceptionnelles, dont la grande majorité sont des anciens élèves de ladite université et ils n'ont aucune dépendance financière ou conflit d'intérêts avec l'institution »[106]
>
> Monsieur Juan Manuel Ostoja, CEO de la Corporation éducativé San Ignacio de Loyola (USIL).

> "L'objectif de l'équipe de direction est de nous consolider comme une institution académique de rang mondial, une référence d'excellence en matière de formation

---

[105] https://noticias.upc.edu.pe/2021/02/15/upc-universidad-peruana-contenido-instituciones-mundial-malla-curricular-coursera-for-campus/#:~:text=Edward%20Roekaert%2C%20rector%20de%20la,a%20lo%20largo%20del%20semestre

[106] https://juanmanuelostoja.pe/educacion-de-clase-mundial/

professionnelle et d'innovation pour l'entrepreneuriat, ce qui contribue au développement social et à la croissance économique du pays »[107]

Monsieur Dr. Luis Alberto Colan Villegas, Recteur de l'Université Privée TELESUP

Finalement, ces discours émanant d'acteurs nationaux influents dans l'enseignement supérieur péruvien contribuent à façonner les représentations associées au concept d'Université de rang mondial, lui donnant corps dans les réglementations, les exigences, et finalement dans les indicateurs au niveau national. La position de ces acteurs à l'origine de ces textes contribuent à l'institutionalisation du concept WCU, et à son introduction dans les textes nationaux encadrant le fonctionnement des universités péruviennes. Il est intéressant de noter que la production de ces discours au plan national est associée à des rencontres autour de ces acteurs, dans le cadre de conférences et de séminaires de promotion de la nouvelle loi universitaire promulguée par l'état. On trouve des exemples comme la "Rencontre Nationale des Recteurs et Vice-Recteurs des Universités Publiques et Privées [108]", organisée par la SUNEDU, qui a rassemblé la quasi-totalité des recteurs, vice-recteurs, autant d'académiciens et de chercheurs des différentes universités péruviennes. Durant cet évènement, les objectifs de la Nouvelle loi Universitaire et la mise en place des nouvelles dispositions comme les Conditions Basiques de Qualité (CBC), les mêmes qui ont été modélisées en grande partie par les classements internationaux des Universités.

D'autre part, l'encastrement du discours autour du concept de WCU au niveau national péruvien s'appuie également sur l'intertextualité, ou dit autrement la mise en relation des textes nationaux à d'autres textes et à des discours existants au niveau international. L'analyse des données collectées met à jour les liens entre les textes officiels péruviens, tel l'article 5 de la loi universitaire, qui renvoient aux autres textes bien établis, comme

[107] https://utelesup.edu.pe/la-universidad/bienvenida-del-rector/

[108] https://www.sunedu.gob.pe/encuentro-nacional-de-rectores-y-vicerrectores-de-universidades-publicas-y-privadas/

la base des données Scopus, structurant les classements au niveau mondial. En effet, le texte de loi indique dans son article 5 point 15.15 :

> « Publier un rapport biennal sur la réalité universitaire du pays, la même qui comprend le classement des universités, concernant le nombre de publications indexé, parmi autres indicateurs ».

Loi Universitaire N. 30220 de l'état Péruvien, 2014

Ainsi, le texte tiré de la loi renvoie nécessairement aux classements internationaux des universités même s'il ne mentionne pas particulièrement le mot « classement ». Cela sera toutefois expressément formulé plus tard dans le premier rapport biennal de l'année 2018 où l'on trouve le nom du classement espagnol SCimago Journals[109] comme classement de référence avec des citations Scopus pour évaluer toutes les universités péruviennes :

> « La relation positive observée au niveau international n'est pas observée au niveau national. Tel que l'on peut le voir dans la figure 31 et dans la Figure 32 [ndr : figures mettant en regard le nombre d'étudiants et les publications indexées en 2015], parmi les universités péruviennes qui produisent de la recherche (ceux qui ont produit plus de cinq articles cités en 2015, enregistrés dans Scopus), il n'y a aucune preuve, ni de corrélation positive significative entre la taille de l'université et la production de recherche. »

Rapport Biennal SUNEDU 2018

Le rapport biennal 2018 formulé au niveau national s'appuie donc explicitement sur une base de données mondiale de résumés et de citations de publications scientifiques lancée par l'éditeur scientifique Elsevier en 2004, Scopus, qui recense plus de 25 000 journaux scientifiques et intègre chaque année près de 3 millions de nouvelles références (articles scientifiques, publications industrielles, collections d'ouvrages, actes de conférence). De

[109] https://www.scimagoir.com/rankings.php

la même manière, le rapport introduit les classements appelés « Big three » mettant l'accent sur le manque des universités dans ces classements :

> « Le niveau de développement de la recherche atteint par le Pérou est mis en évidence dans le classement d'université axée sur la recherche, c'est le cas du Classement Shangaï, qui publie chaque année les 500 meilleures universités au niveau mondial depuis 2003. Depuis 2015, le classement en mention n'avait repéré aucune Université péruvienne dans le classement. »
>
> Rapport Biennal SUNEDU 2018

Ainsi donc, cette manière d'argumenter de la part des responsables nationaux péruviens met à jour un phénomène de l'inter discursivité parce qu'ils renvoient nécessairement au discours global construit autour des classements comme mesure de référence, en l'occurrence ici le classement de Shangaï.

2.3. Les effets institutionnels du discours au niveau national

L'étude du cas de l'institutionnalisation du concept d'Université de rang mondial dans l'enseignement supérieur péruvien passe par la compréhension de la structure et de la cohérence du discours en direction de l'action, selon le modèle discursif proposé par Phillips et ses collègues (2004). Plus particulièrement, il s'agit d'identifier les discours qui sont plus cohérents que d'autres dans la mise en action. Pour cela, nous avons pu mettre en évidence un certain nombre de textes qui convergent dans leurs descriptions et explications d'un aspect particulier de la réalité sociale, à savoir ici la notion « Université de Rang Mondial » au niveau national.

Il s'avère qu'émanent des discours à un niveau national un certain nombre de thématiques récurrentes : les liens entre standards d'exigence pour les accréditations de formation selon la nouvelle loi universitaire 30220 et la qualité, ou plus exactement les Conditions Basiques de Qualité (CBC).

> « Qualifier une université de rang mondial impliquerait pour moi la mise en place de systèmes d'assurance qualité, prenant comme référence le contexte technique normatif. D'une part, nos universités connaissent des exigences de respect des

> Conditions Basiques de Qualité (CBC), ce qui me semble établir l'essentiel requis pour une université afin qu'elle puisse plus tard être notifiée comme une université de rang mondial. »
>
> Dirigeant du SINEACE, Évaluateur expert

Ce faisant, en nommant le contexte technique normatif et en spécifiant les CBC, le discours est bien structuré et cohérent. Il s'appuie sur des textes qui font référence à la loi et aux dispositions postérieures de la SUNEDU et le SINEACE. On laisse clairement pour acquis les conséquences de ne pas s'aligner au contexte technique normatif décrit, à savoir ne pas être accrédité.

Les discours plus cohérents et structurés présentent une vision plus unifiée de certains aspects de la réalité sociale, qui devient réifiée et tenue pour acquise « taken-for-granted » (Tolbert & Zucker, 1983) (Suchman, 1995) (Thomas et al., 1987). Plus la construction sociale est réifiée et tenue pour acquise, plus il est difficile ou coûteux d'adopter des comportements qui ne sont pas cohérents avec elle, soit parce qu'il est difficile de concevoir et d'adopter d'autres alternatives, soit parce que les comportements proscrits/prescrits peuvent être plus clairement définis et liés à des sanctions/récompenses claires et fortes.

D'autre part, l'institutionnalisation du concept WCU au niveau national passe par un certain nombre de discours connexes, tels les discours d'appui et concurrentiels. Parmi les discours d'appui, la formalisation de la défense de la qualité universitaire par les recteurs est un levier périphérique pour asseoir le concept WCU au Pérou.

> « La réforme universitaire initiée avec la loi n° 30220 a représenté une avancée significative dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur dans le pays, au profit des étudiants et des universités ; en plus d'être étroitement lié au développement du Pérou. Il y a certes beaucoup à faire et des difficultés à surmonter, mais ce changement positif ne doit pas être minimisé. Nous ne devons pas revenir en arrière. Défendre la qualité universitaire, c'est faire passer l'avenir du Pérou avant tout intérêt immédiat. »

Déclaration en défense de la qualité universitaire par des groupes de recteurs.[110]

L'existence de contestations formulées explicitement et officiellement, comme la lettre notariée émanant d'un recteur d'université, contribue également à asseoir le concept d'Université de rang mondial comme incontournable dans l'enseignement supérieur péruvien, et ce faisant l'instititionnalise à un niveau national.

"Selon ce qui précède, la seule chose que la SUNEDU a démontrée est un mépris ouvert pour la vérité, l'honnêteté procédurale et la légalité. Ils ont fait un ABUS PERMANENT du pouvoir, se sentant propriétaires de quelque chose qu'ils n'ont pas (c'est-à-dire le pouvoir), et ont fait des processus - en particulier le processus « protection » ce qu'ils voulaient »

Lettre notariée du recteur de l'Université Privée TELESUP

2.4. Les principes supérieurs communs comme institutions au niveau national : quantifier par des indicateurs pour encadrer l'accréditation des universités

Finalement, il apparaît que le concept d'Université de Rang Mondial (WCU) s'ancre solidement au niveau national dans lenseignement supérieur péruvien autour de textes variés : des réglementations, des lois, des dispositions, des modèles ainsi que d'autres documents dérivés de la loi 30220. Nous pouvons les répertorier :

les grades et/ ou les titres étrangers émis par les institutions d'enseignement supérieur qui figurent parmi les 500 premières positions des classements suivants : QS World University Rankings (QS), Academic Ranking of World Universities (ARWU), Times Higher Education (THE Ranking), Scimago Institutions Rankings (SIR)

[110] https://ucsp.edu.pe/comunicado-en-defensa-de-la-calidad-universitaria/

Point 15.15 de la loi 30220 : publication d'un rapport biennal sur la réalité universitaire du pays, dans lequel est inclus le classement universitaire, par rapport au nombre de publications indexées, parmi d'autres indicateurs.

Une série d'indicateurs d'accréditation à destination des universités péruviennes. Si une université ne se conforme pas à un de ces indicateurs, elle ne peut pas fonctionner et est sanctionnée : elle ne peut pas renouveler sa licence. Le Tableau 30 ci-dessous recense ces indicateurs, par thématique (enseignement, éducation, apprentissage, recherche, innovation…), composante (étudiants, enseignants, publications…). Y est également fait mention d'un niveau cible à atteindre pour chacun pour pouvoir obtenir l'autorisation de renouvellement de la licence.

Tableau 30 - Indicateurs que les universités péruviennes doivent respecter pour pouvoir renouveler la licence

Indicateur	Définition	Niveau 1	Niveau 2
CBC : II. Enseignement- éducation-apprentissage			
Composante : Étudiants			
Échanges	Le pourcentage d'étudiants de l'université ayant participé à des échanges dans des universités qui figurent parmi les 500 premières dans les classements internationaux et des étudiants qui proviennent d'autres universités apparaissant dans ces mêmes classements par rapport au total des étudiants de l'université. Le pourcentage correspond à la moyenne des deux dernières années.	2%	4%
Composante : Enseignants			
Formation d'excellence au troisième cycle universitaire	Pourcentage des enseignants ayant suivi un troisième cycle (Master/ doctorat) dans des universités qui figurent parmi les 500 premières dans les classements internationaux. *	30%	40%
Docteurs à temps complet avec une formation d'excellence en doctorat	Pourcentage d'enseignants à temps plein et ayant obtenu leur doctorat dans des universités figurant parmi les 500 premières dans les classements internationaux *.	8%	12%
CBC : III. Recherche, innovation et création artistico-culturelle			
Composante : Enseignants			
Chercheurs Renacyt	Pourcentage d'enseignants inscrits au Renacyt par rapport au nombre total d'enseignants.	7%	12%
Chercheurs Renacyt d'excellence	Pourcentage d'enseignants inscrits au Renacyt appartenant au groupe "Carlos Monge" par rapport au nombre total d'enseignants.	5%	7%
Participation de Renacyt dans des recherches internationales à grand impact	Pourcentage d'enseignants inscrits au Renacyt dont les travaux de recherches se font avec une coopération internationale comptent parmi les 10% des publications les plus citées au niveau mondial dans Wos ou Scopus, par rapport au nombre total dans Renacyt sur les trois dernières années.	20%	30%

Composante : Publications			
Production scientifique per capita	Le ratio de publications dans des revues indexées dans Wos ou Scopus sur les trois dernières années parmi le nombre d'enseignants dans l'université.	S=0.08 O W=0.04	S=0.15 O W=0.07
Impact scientifique	Indicateur sur le bilan entre le nombre de publications et citations. Il indique le nombre d'articles avec un nombre de citations supérieur ou égal à ceux dans Wos Core Collections o Scopus.	S o W=20	S o W=40
Excellence internationale	Nombre de travaux de recherchers inclus dans les 10% de publications les plus citées au niveau mondial dans Wos ou Scopus, sur les trois dernières années.	S o W=80	S o W= 160
Composante : Engagement avec l'environnement			
Publications ayant comme objectif : le développement durable	La quantité de publications dans Scopus en lien avec le développement durable pour chaque dix enseignants.	1	3

Source *: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1805076/Modelo.pdf*

Ces indicateurs encadre le fonctionnement des universités en référence aux critères associés au concept d'université de rang mondial. Ils portent sur les étudiants, les enseignants, les chercheurs, les publications, et les liens avec l'environnement. Ces 10 indicateurs mentionnés et détaillés dans le précédent deviennent pour les universités des éléments tenus pour acquis qui ont un impact majeur dans le contexte péruvien des universités. Cependant, il reste un total de quatre indicateurs qui n'obéissent pas nécessairement aux niveaux internationaux et qui sont le produit de l'interprétation de l'institutionnalisation des experts académiques au niveau national. Ici, il est important d'évoquer la métaphore de la diffusion tandis que les indicateurs restants obéissent aux interprétations des acteurs locaux conformément au contexte environnant (Boxenbaum & Pedersen, 2009), (Czarniawska, 1996), (Lawrence & Suddaby, 2006), (Lounsbury & Crumley, 2007), (Lippi, 2000) et (Sahlin-Andersson, 2011).

Conclusion section 2 : la dynamique d'institutionnalisation du concept WCU au niveau national

Dans cette section, nous avons cherché à répondre à notre seconde question de recherche : comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours Université de Rang mondial (WCU) au niveau national ?

Nous montrons que ce processus se déploie au niveau national au Pérou à travers des mécanismes d'homogénéisation des pratiques des universités péruviennes à travers le Modèle de Rénovation Institutionnel SUNEDU[111] émis en 2021. Plus spécifiquement, ce modèle encadre le fonctionnement des universités en référence aux critères associés au concept d'université de rang mondial à travers une série d'indicateurs orientant l'action des universités, tant sur le plan de l'enseignement que de la recherche, mais également avec son environnement. Par ailleurs, nous mettons en évidence un corpus de 22 documents officiels de manière concrète façonnant le modèle de rénovation de licence de la SUNEDU. C'est ainsi que 10 indicateurs prépondérants et inamovibles, ou dit autrement tenus pour acquis par les acteurs universitaires, émergent. A l'instar des mécanismes mis à jour au plan international, ils constituent ce que nous désignons par ***"Structure nationale d'institutionnalisation***". C'est à partir de cette structure que nous allons examiner comment sont façonnées ensuite les discours autour du concept de WCU au plan organisationnel.

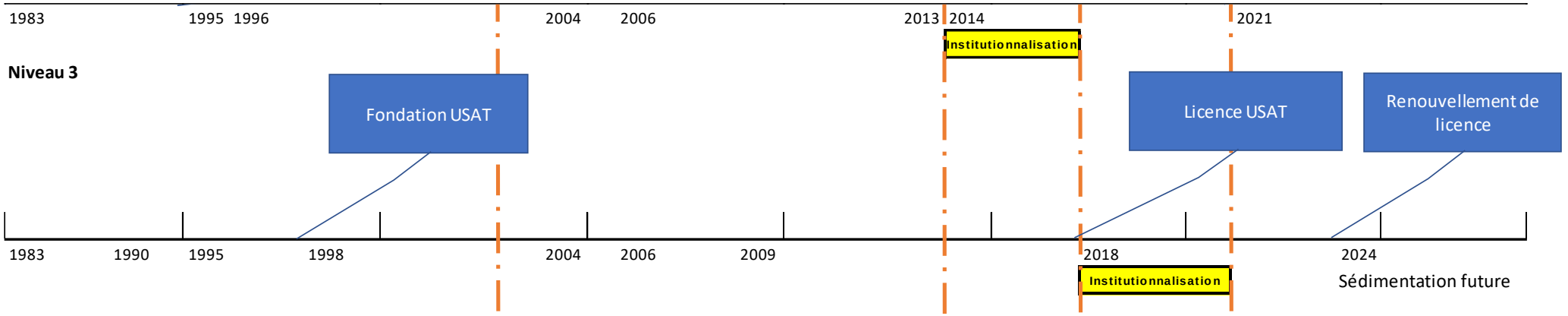
[111] https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1805076/Modelo.pdf

3. Sur le plan organisationnel : les discours sur le concept de WCU dans le cadre de la licence de l'USAT 2018-2021.

Pour étudier le processus d'institutionnalisation du concept d'université de rang mondial au niveau organisationnel, nous avons retenu le cas de l'université péruvienne USAT.

Nous présentons les étapes plus significatives de l'institutionnalisation à partir de l'année 2014, année de la promulgation de la Nouvelle loi Universitaire jusqu'au au licence de l'USAT au 2018. La figure 25, montre la chronologie du troisième épisode au niveau organisationnel, pendant les années 2018 – 2024.

Figure 25 - Chronologique du troisième épisode dans le niveau organisationnel années 2018 – 2024.



NIVEAU ORGANISATIONNEL

Source : Auteur

Le 22 mars 2018[112] après un processus rigoureux d'audit par la SUNEDU, l'USAT devient la première Université du département de Lambayeque à obtenir la licence de fonctionnement, et au terme de ce travail de recherche, elle se prépare pour renouveler sa licence en 2023. Le document de la SUNEDU appelé modèle de renouvellement de Licence Institutionnelle, guidera la nouvelle organisation pour l'obtention du futur renouvellement.

Dans cette université, la parution de la Nouvelle Loi Universitaire 30220 de 2014 va ouvert un débat mobilisant plusieurs catégories d'acteurs, plus exactement onze acteurs comprenant des dirigeants académiques, de recherche et des administratifs.

3.1. Les effets discursifs de l'action au niveau organisationnel

Les actions au niveau organisationnel, identifiées dans notre analyse selon le Modèle d'Institutionnalisation Discursif (MID) de Philips et al. (2004, se matérialisent par les réunions de rectorat, et celles des différents départements avec la Direction de Qualité de l'USAT.

Dans le cas du rectorat, les décisions sont prises par le président de l'Université conjointement avec les autorités de l'USAT, constituées par le Vice- grand Chancelier, le Vice-recteur Académique, le Vice-recteur de la Recherche, le Directeur Général des Affaires des Professeurs (DGAD), le Directeur Général des Affaires des Étudiants, le Secrétaire Général, le Manager Général et le Directeur du Département Légal. Ils se réunissent tous au Conseil du Rectorat.

Les décisions qui atteignent les classements sont typifiés dans le Plan Stratégique Institutionnel (PEI) avec des répercutions sur le Plan Stratégique des Facultés (PF), et le Plan Opératif Annuel (POA).

Par rapport aux réunions avec la Direction de Qualité, celles qui sont mises en place dans chaque département, direction, ou avec une quelconque unité interne de l'USAT, se font toujours dans l'optique d'améliorer la Qualité des Services dispensés par l'USAT. Les

[112] https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-destaca-licenciamiento-obtenido-usat/

réunions sont présidées par le Directeur de Qualité et une grande équipe de spécialistes en audit et en programmation. En ce qui concerne les classements et la notion d'Université de Rang Mondial (WCU), les réunions sont mises en place suivant la modalité de gestion par processus Zaratiegui (Zaratiegui, 1999).

Ces réunions permettent aux acteurs de construire un sens commun au cadre communiqué par la SUNEDU, et donnent lieu à des actions de Benchmarking, à savoir la surveillance et le suivi des annonces annuelles des classements. Le département chargé de conduire cette mission est le Département de Planification de l'USAT, comme en témoigne la Directrice de Planification de l'USAT:

> "Ils me semblent très importants, à tel point que lorsque nous, en tant qu'université, avons commencé à travailler avec toute la méthodologie du classement América Economía, cela nous a beaucoup aidés à nous organiser, puis avec les résultats obtenus réaliser de benchmarking, pointant toujours vers les meilleures universités. On pensait qu'on faisait bien les choses dans l'USAT, mais avec les résultats c'est très différent, on voit par exemple qu'en recherche on était classés très bas, en employabilité aussi, en responsabilité sociale un peu mieux. On s'est rendu compte que les échanges internationaux, ce qui est très important, nous ne lui donnions pas le soutien l'intérêt nécessaire, c'est-à-dire, nous a aidé beaucoup, il nous montre une voie d'amélioration chaque année ».
>
> Directrice chargée de la Direction Planification USAT

Les actions de benchmarking ont pour objectif d'améliorer la performance de l'USAT dans les classements en référence au cadre imposé par la SUNEDU, cadre élaboré en référence au concept d'université de rang mondial, et dont la légitimité procède des documents officiels dérivés de la Nouvelle Loi Universitaire. Ces actions sont mises en place avec l'accord de tous les acteurs impliqués dans chaque processus spécifique, et après un accord commun rendu possible par le sens commun construit lors des discussions occasionnées par les réunions préalables. De plus les processus concernés par les benchmarks ont été présentés formellement à travers des diagrammes de flux, qui sont validés par tous les acteurs impliqués. C'est ainsi que l'on retrouve la condition de

sensemaking mise à jour par Phillips et ses collègues (2004) pour mettre en lumière le processus d'institutionnalisation dans son modèle discursif.

Deuxièmement, il apparaît qu'au sein de l'USAT un groupe d'acteurs était responsable de surveiller les positions dans les classements universitaires non seulement de l'USAT mais également des universités concurrentes, comme mentionné dans l'extrait suivant:

> « Il y a un groupe de dirigeants constitués par le recteur, la directrice de planification, le directeur de Qualité et quelques autres doyens, sur lequel incombe cette responsabilité, sa mission est d'analyser les données statistiques des universités dans les classements et les comparer avec l'USAT, pour après prendre des décisions stratégiques. Le groupe se réunit de manière semestrielle pour faire des délibérations avec le but d'améliorer la position de l'USAT. Bien que le groupe ne soit pas encore formalisé dans la structure de l'USAT, cela ne signifie pas qu'il n'existe pas de bureau chargé d'une telle tâche. »
>
> Dirigeant de la Faculté de Droit de l'USAT

Ce groupe est constitué d'acteurs occupant des positions de direction dans l'université, et une bonne connaissance de l'enseignement supérieur péruvien. Il s'agit également pour ce groupe de légitimer les décisions de l'USAT par rapport à la concurrence.

3.2. L'encastrement des textes dans le discours au niveau organisationnel

La promotion de la loi 30220 émise en 2014, et la production des normes avec cette finalité sont la base de l'institutionnalisation des classements et de la notion université de Rang Mondial (WCU) dans l'USAT. Parmi les textes générés comme conséquence de l'exécution de la Nouvelle Loi Universitaire 30220, qui s'applique à toutes les universités péruviennes, nous avons identifié dans notre analyse une grande quantité des documents dans lesquels ont été introduits les discours des dirigeants de l'Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), et particulièrement des acteurs apparaissant comme légitimes, à commencer par le président de l'université.

En effet, le recteur de l'USAT présidant l'université du fait de sa position centrale et d'autorité dans l'organisation l'accréditent comme producteur de textes autour du concept WCU :

> "Nous avons toujours fait des recherches, mais ces derniers temps et surtout cette année en ce qui concerne les classements universitaires, nous sommes arrivés jusqu'ici avec plusieurs nouveautés, nous avons organisé plusieurs événements où étudiants et enseignants ont pu tester leurs points forts et nous avons assisté à la présentation d'articles vraiment intéressants. L'effort de publication dans des revues indexées a été récompensé et des fonds ont été accordés pour l'initiation de projets. Nous avons encore un long chemin à parcourir pour devenir Université de Rang Mondial (WCU), certes si, mais nous avons commencé avec le soutien de la gestion de processus selon la nouvelle loi, et nous devons essayer de promouvoir plus encore ce domaine, car ceux qui font la recherche sont une source d'innovation, de croissance et de construction de l'avenir »
>
> Recteur de l'USAT

On peut aussi noter les actions prises par le recteur afin de consolider l'accomplissement de la nouvelle loi universitaire : les récompenses économiques sont l'axe central, tout effort dans le domaine de la recherche est récompensé économiquement. Les publications dans des revues de poids indexées et les projets de recherche sont les plus importants pour accomplir la loi et se positionner bien dans les classements. Finalement, le discours se termine soulignant la recherche comme une source d'innovation, de croissance et de construction de l'avenir. Ce faisant, le recteur endosse le rôle de « warrant voice » légitimant le concept d'université de rang mondial dans les actions universitaires, et façonnant un cadre à dimension économique pour y parvenir.

La loi 30220 et les réglementations chargées de la promouvoir à travers la gestion de processus deviennent de cette manière-là la base prescriptive pour encadrer les classements et notion WCU à l'intérieur de l'USAT. Le président de l'USAT après avoir autorisé les normatives a été validé de manière « consensuelle » par toute l'Assemblée des Associés, l'organe propriétaire de l'USAT. De cette manière-là, nous avons identifié

la nomination du recteur comme « Right to Speak » (Hardy & Phillips, 1998; Taylor et al., 1996)

Cette mission, même si elle est logique par sa position d'autorité, échoie aussi de manière directe sur le Directeur de la Qualité qui devient par sa fonction le bras droit du recteur, comme l'illustrent les extraits suivants sont tirés d'un mail institutionnel de l'USAT :

> « Chers Autorités et Directeurs de l'USAT : ce message est pour vous saluer cordialement et pour vous communiquer au nom du recteur une invitation à la réunion virtuelle prévue aujourd'hui, vendredi 23 avril à 13h00, via la plateforme ZOOM. Le nouveau modèle de Rénovation Institutionnel SUNEDU à travers le Processus, sera expliqué par la Direction de la Gestion de la Qualité et des instructions pour de futures réglementations qui seront données à chaque unité, pour après présenter des observations correspondantes »
>
> E-mail USAT du Directeur de la Qualité (23.04.2021)

La communication du directeur de la Qualité met en évidence l'institutionnalisation des futures réglementations qui guideront les actions des unités internes de l'USAT : la formalisation de processus. Ce faisant, la gestion par les processus apparaît comme le moyen privilégié pour instaurer les classements et la notion Université de Rang Mondial (WCU) au sein de l'USAT.

Comme le Directeur de la Qualité, le Directeur de la Planification a un rôle promoteur de l'institutionnalisation en relayant dans sa vision de l'université la place faite à la recherche, dimension associée au concept WCU :

> "Il me semble sincèrement qu'une université devrait se concentrer sur la recherche, tout part de la recherche, si une université a des articles scientifiques, elle a des projets de recherche, elle fait des recherches avec des financements à la fois internes et externes avec d'autres universités mieux classées au niveau international, c'est donc une université de classe mondiale."
>
> Directeur de la Planification de l'USAT

La recherche est en effet une dimension très commune dans tous les classements d'université. On relève au sein de l'USAT non seulement des discours très centrés sur la recherche mais également un grand effort d'investissement pour renforcer la recherche au niveau organisationnel, en dehors des autres domaines comme l'enseignement, l'internationalisation, la responsabilité sociale, l'employabilité.

De plus, l'encastrement du discours sur le concept WCU se produit au niveau organisationnel dans des textes émis par l'USAT très variés dans leur forme. Dans la lignée de Fairclough (1992) ou encore Yates & Orlikowski (1992, 2002), nous avons pu relever que les réunions organisées pour l'implémentation de processus destinés à l'institutionnalisation des classements selon les orientation des directeurs de la qualité et de la planification ont conduit à l'émergence de plusieurs documents formels : procédures, écrans, notifications, rapports, formats, glossaires, annonces, indicateurs, tâches (désignation des responsables), fiches (caractérisation de processus), et diagrammes de flux. Par exemple, un document (Figure 26) fait référence à un type spécifique de convention, c'est-à-dire l'indicateur d'utilisation des accords internationaux avec des universités dans le classement QS le top 500.

Figure 26 - l'indicateur d'utilisation des accords internationaux avec des universités dans le classement QS le top 500

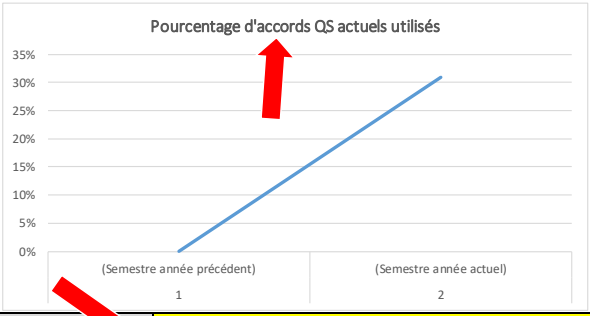
USAT Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	**Indicateur de gestion Pourcentage d'accords actuels utilisés QS (%CVU)**	**Système de gestion de la qualité Code USAT - PA0401-I-01 Version 01**
PROCESSUS	**Gestion des accords QS**	
RESPONSABLE DES MESURES	**Directeur des Relations Internationales**	
DATE	**27 - juillet 2022**	
NIVEAU DE RAPPORT	**Institutionnelle Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo**	
INDICATEUR	OBJECTIF	BUT
Pourcentage d'accords QS actuels utilisés (%CVU)	**Avoir une référence de la proportion d'accords avec des universités qui figurent dans le classement QS, qui sont en cours et utilisés pendant la période de mesure (les accords doivent être conclus avec des universités du Top 500 QS).**	
ENREGISTREMENT DES INDICATEURS		
(%CVU) Semestre/année précédente		
FORMULATION		

Type d'accord QS	Nombre d'accords QS actuels utilisés	Nombre d'accords QS en cours
Type d'accord 1	4	20
Type d'accord 2	10	25
Total	14	45

CVU% (Semestre/ année en cours) : **Nombre d'accords QS actuels utilisés** Calcul: 14 : 31%

Nombre d'accords QS en vigueur 45

	Numéro de mesure	Semestre/année	Valeur
% CVU Semestre année précédent	1	(Semestre année précédent)	0%
% CVU Semestre année actuel	2	(Semestre année actuel)	31%



CONCLUSION	**Parmi les (Insérer le nombre d'accords QS), les accords QS en vigueur au cours du (semestre/année) (Insérer le pourcentage) % ont été utilisés. Sur la base de ces données, il est conclu que (insérer l'analyse).**
Signature	
Élaboré par: Nom du directeur des relations internationales	Révisé par : Nom du recteur

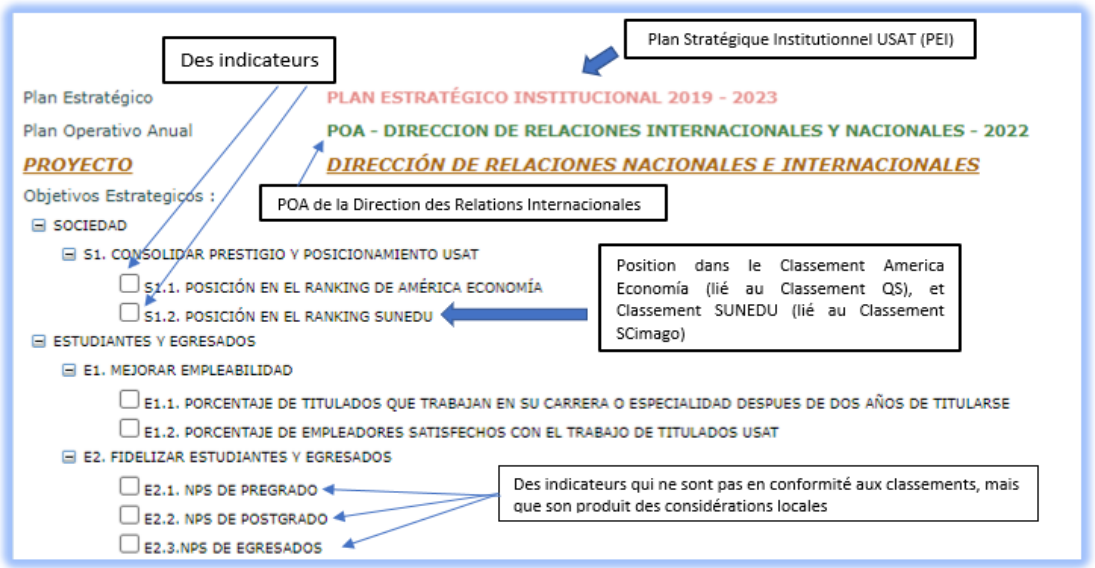
Source : *http://www.usat.edu.pe/*

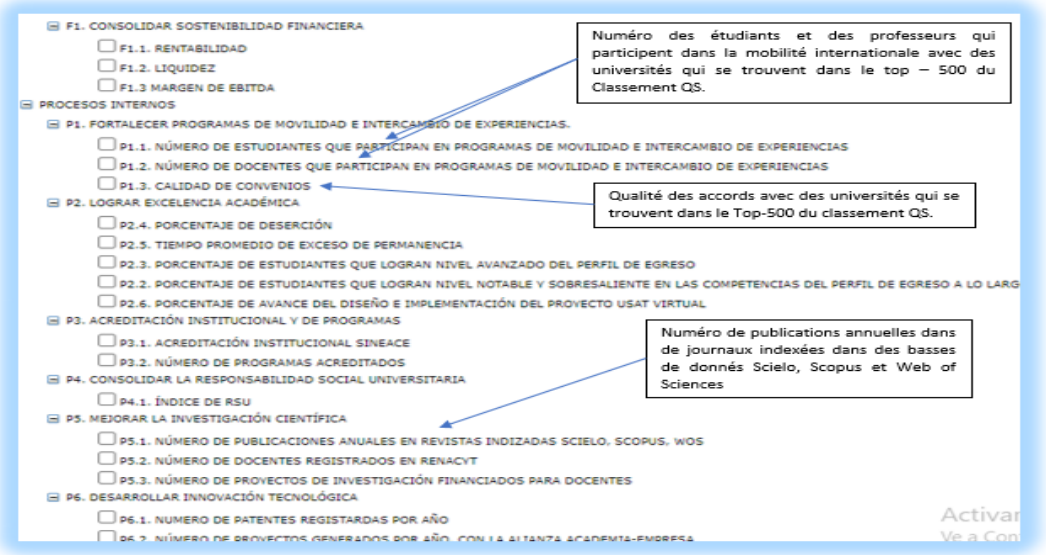
Ce type de document est bien connue des dirigeants académiques et administratifs de l'USAT dans tout ce qui concerne la gestion par processus déployé par la Direction de Qualité avec l'aval du rectorat USAT. Le texte souligné en jaune avec des flèches rouges montre le niveau d'institutionnalisation du classement QS dans les pratiques de gestion de l'USAT.

Enfin, l'analyse des données collectées au niveau organisationnel nous permet de mettre à jour les liens entre les textes et d'autres discours, particulièrement concernant la gestion des accords internationaux des universités et de la mobilité internationale des étudiants et des professeurs, ceux qui se reflètent dans le Plan Stratégique Institutionnel USAT (PEI), et aussi dans les Plans Opératifs annuels (POA's) des différents domaines de l'USAT.

La figure 27 montre le grade de liaison entre le Plan Stratégique Institutionnel (PEI) et les POA's de la Direction de Relations Internationales.

Figure 27 - Le Plan Stratégique Institutionnel (PEI) et le Plan Opératif Annuelle (POA).





Source : *www.usat.edu.pe*

De la même façon , le plan annuel de mobilité internationale de la Direction de Relations Internationales USAT est un autre document qui est fortement interconnecté aux notions associées aux classements QS, America Economía et aux critères de la SUNEDU. En effet, le plan de mobilité internationale est un document officiel avec un format désigné et codifié par la Direction de Qualité de l'USAT et avec de certification officielle de la SUNEDU et le SINEACE pour des fins d'autoévaluation et de reconnaissance. Dans l'Encadré 5, nous présentons le discours textuel qui fait de manière explicite la référence aux classements.

Encadré 5 - Le plan annuel de mobilité internationale fortement pénétré avec le classement QS



USAT
Universidad Católica

PLAN DE MOVILIDAD UNIVERSITARIA 2022

Código: RINA-PLANMOV
Versión: 1
Página 3 de 11

I. INTRODUCCIÓN

La Movilidad en la Universidad Ca
de gran importancia, por razones
indudable impacto en la sociedad
Nacionales e Internacionales se fo
asociados a través de Convenio
materializa con la suscripción de c

El Plan de Movilidad Universitaria
realizar movilidad académica, in
contexto mundial donde la Edu
globalizada, la internacionali
contexto internacional, de
calidad y excelencia tant
pero en sentido inver
oportunidades al i
convenios y pert

Para el presente plan se toma en consideración el peso innegable que ejercen los rankings de universidades, de manera especial el ranking establecido por la revista América Economía, y el Ranking SUNEDU, cuyas variables e indicadores tienen relevancia, y porque se encuentran tipificados dentro de los objetivos institucionales.

Con los criterios anteriormente descritos se procede a la evaluación de los convenios tanto nacionales como internacionales y el total de movilidad académica, nacional como internacional. Otra variable de consideración está relacionada a verificar si la universidad cuenta con convenios internacionales con universidades en el ranking QS, especialmente con universidades que se encuentran en el Top-500 de este ranking.

Pour le présent plan, se prenne en considération le poids indéniable exercé par les classements sur les universitaires, notamment le classement América Economía et le SUNEDU, dont les variables et les indicateurs sont pertinents, et parce qu'ils sont caractérisés dans objectifs institutionnels.

Avec les critères décrits précédemment, nous procédons à l'évaluation de la accords nationaux et internationaux et mobilité totale académique, nationale et internationale. Une autre variable à considérer est liés à la vérification si l'université a des accords internationaux avec les universités du classement QS, notamment avec les universités dans le Top-500 de ce classement.

Source : *USAT*

En outre, l'analyse des données collectées au sein de l'USAT met à jour des discours de dirigeants de l'USAT faisant référence aux documents antérieurement :

> « Ici dans cette université nous avons commencé le chemin vers la qualité en ce qui concerne la gestion de celle-ci**,** le document appelé Design du Système de gestion de la Qualité USAT, est le premier pas pour cerner et établir la gestion par processus, nous avons comme objectif de les instaurer dans nos unités de mission

et dans les organes d'appui de l'USAT. Je crois qu'avec ce document nous créons la marque pour répondre aux exigences de la SUNEDU et des classements selon la loi 30220, ainsi graduellement nous sommes certifiés et commençons à établir une culture de Qualité dans l'organisation, je suis sure qu'ainsi nous réussirons à aller vers une Université de Rang Mondial (WCU). »

Directrice de Gestion de la Qualité USAT

La directrice de Qualité USAT comme nous l'a déjà mentionné, est le bras droit du recteur de l'Université. Dans son discours elle fait référence au document de l'USAT nommé Design du Système de Gestion de la Qualité, respectant ce document de l'USAT comme organisation répondant aux exigences de la SUNEDU et s'assure de sa continuité avec la rénovation de sa licence institutionnelle.

3.3. Les effets institutionnels du discours au niveau organisationnel

L'analyse des données collectées au sein de l'USAT s'est centrée sur la structure et la cohérence du discours autour du concept de WCU au niveau organisationnel. Il ressort qu'un thème récurrent qui structure et rend cohérent le discours est celui de la qualité universitaire permettant l'obtention de la « licence », ou accréditation, laquelle est constituée d'une grande quantité de textes organisationnels bien structurés ayant pour objectif l'implémentation de la gestion par processus comme montré précédemment. On peut noter aussi dans notre analyse qu'il n y a pas d'autre forme d'implémenter la loi hors de la modalité de processus, raison pour laquelle, cette modalité devient réifié et « prise pour acquise » au « taken for granted » (Suchman, 1995; Thomas et al., 1987; Tolbert & Zucker, 1983). Les acteurs utilisant cette modélisation des processus centrée autour de la qualité relèvent de tous les départements de l'USAT.

Des discours d'appui à la gestion par processus dans un objectif de qualité université peuvent être identifiés au sein de l'organisation étudiée. Ils sont élaborés par des dirigeants, tel le recteur de l'université qui mentionne :

« Nous garantissons la mise en place de l'approche des processus, l'approche systémique de la gestion, le leadership, la participation collaborative, la participation des collaborateurs, le respect des groupes d'intérêts qui sont ceux qui

nous confient leurs attentes vis-à-vis de nos diplômés, puis, si nous prenons en considération ces principes qui régissent la mise en œuvre de tout système de gestion de la qualité, alors nous mettrons en œuvre la dénomination d'Université de Rang Mondial ».

Recteur de l'USAT

Le recteur s'appuie sur les actions mises en œuvre autour du déploiement de l'approche par processus au sein de l'organisation pour les reconnaître comme le moyen adapté d'atteindre le statut d'Université de Rang Mondial (WCU). Ce faisant, comme le mentionnent Phillips et ses collègues, il énonce un discours venant associer gestion des processus et concept WCU.

Par ailleurs, des discours concurrentiels ont également pu être identifiés au niveau organisationnel. Ils surgissent contre les discours d'appui, et émanent surtout des unités internes de l'USAT en réaction aux changements amenés par l'approche processus. . Un Doyen de l'USAT l'exprime de la manière suivante :

"Je pense qu'il est toujours important d'avoir des critères concernant la mise en place d'une gestion par processus, ceci pour savoir que vous faites bien votre travail, maintenant, les processus ne peuvent pas oublier le facteur humain et l'identité de l'institution, ils ne peuvent pas simplement se perdre dans le processus et dans les indicateurs pour apparaître dans n'importe quel classement, il doit toujours y avoir une place pour la flexibilité et le facteur humain, et que les processus ne sont pas compris comme des valeurs absolues, autrement dit, ce que je veux dire, c'est que nous ne sommes pas des machines ”

Doyen de la Faculté de Droit de l'USAT

3.4. Les Institutions au niveau organisationnel

Comme dans les niveaux internationaux et nationaux, le processus d'institutionnalisation du concept d'université de rang mondial se déploie au niveau organisationnel pour faire de ce concept un principe supérieur commun tenu pour acquis et façonnant les actions de l'USAT.

Nous identifions un corpus de douze documents internes à l'USAT qui mentionnent les acteurs organisationnels impliqués dans l'obtention de l'accrédidation par la SUNEDU selon les critères construits en référence aux classements internationaux. Il s'agit des :

1. Plan Stratégique Institutionnel (PEI)
2. Plan Stratégique des Facultés (PEF)
3. Plan Opératif Annuel (POA)
4. Design du Système de Gestion de la Qualité
5. Politiques de Recherche de l'USAT
6. Règlement de gestion Curriculaire
7. Règlement de la Recherche
8. Politique de la Gestion Environnemental de l'USAT
9. Politique du Code d'Ethique de Recherche Scientifique USAT
10. Directive de bénéfice pour la publication d'articles scientifiques par les professeurs.
11. Directive d'adaptation des enseignants de l'USAT à la loi universitaire 30220.
12. Directive pour la gestion du plan stratégique, opérationnel et budgétaire.

De ces documents découlent des documents secondaires qui régulent de manière plus spécifique le processus d'institutionnalisation de la nouvelle loi universitaire 30220. Ici une attention particulière mériterait d'être portée sur tous les documents qui dérivent du document majeur numéro 4 « Design du Système de Gestion de la Qualité USAT » , tels que : écrans, notifications, reports, formats, glossaires, indicateurs, diagramme de flux, documents de diffusion, responsabilités de travail, et fiche de caractérisation du processus. Plus concrètement, nous avons identifié au niveau organisationnel les

principes supérieurs communs suivants, traduites dans quinze indicateurs incorporés au Plan Stratégique Institutionnel (PEI) :

1. Position dans le Ranking America Economia
2. Position dans le Ranking SUNEDU
3. Nombre des étudiants qui participent dans des programmes de mobilité
4. Nombre des professeurs qui participent dans des programmes de mobilité
5. Qualités des accords de coopération internationale avec les autres universités (Top – 500 du Classement QS).
6. Accréditation Institutionnelle avec le SINEACE
7. Nombre de Programmes Académiques accrédités
8. Nombre de publications annuelles dans des revues scientifiques indexées comme Scielo, Scopus, et WOS.
9. Nombre des professeurs enregistrés dans le RENACYT
10. Nombre de projets de recherche financés par les professeurs
11. Nombre des brevets enregistrés par année.
12. Nombre des projets de recherche générés par année avec les Entreprises
13. Nombre de processus institutionnels avec l'approche (PDCA).
14. Pourcentage de documents de gestion institutionnels implémentés.
15. Nombre de Processus Institutionnels automatisés.

En résumé, de la même façon que pour les niveaux internationaux et nationaux, nous avons mis à jour à un niveau organisationnel des « ***structures organisationnelles d'institutionnalisation »,*** constituées de 12 documents organisationnels normalisés qui

se déploient dans 15 indicateurs considérés comme incontournables pour que l'université atteigne sa mission.

Conclusion section 3 : la dynamique d'institutionnalisation du concept WCU au niveau organisationnel

Dans cette section, nous avons cherché à répondre à notre troisième question de recherche : comment se produit le processus d'institutionnalisation du discours Université de Rang Mondial (WCU) dans l'Université péruvienne USAT ?

Nous montrons que ce processus s'appuie sur des documents qui déclinent à un niveau organisationnel les plans, règlements, directives et politiques émis au niveau national dans la lignée de l'implémentation de la nouvelle loi universitaire encadrant l'enseignement supérieur péruvien à partir de 2014. Ces textes mentionnent ensuite des indicateurs qui sont le moyen de matérialisation des discours autour du concept WCU dans le niveau organisationnel, cadrant l'action au sein de l'université.

Il s'agit bien non pas d'un seul document, mais d'un corpus de 12 textes et de 15 indicateurs, qui émanent de plusieurs acteurs occupant une position d'autorité dans l'organisation, notamment le recteur de l'université et les directeurs de la qualité et de la planification. Nous avons mis en évidence des documents comme le Plan Stratégique Institutionnel (PEI), le Plan Stratégique des Facultés (PEF), et le Plan Opératif Annuel (POA) qui contiennent presque en sa totalité les éléments d'institutionnalisation comme les indicateurs, hors des autres documents modélisateurs décrites comme les règlements, les politiques et directives.

Ce faisant, comme pour les niveaux internationaux et nationaux, nous montrons qu'il existe au sein de l'USAT une structure organisationnelle d'institutionnalisation du discours autour du concept d'université de rang mondial. En effet, la signification des éléments mentionnés dans ces textes est le fruit d'une construction sociale élaborée par des discours individuels portés par ces acteurs, autour notamment de l'idée de qualité, devenue actionable par la gestion des processus. Ces textes dans leur ensemble deviennent le terreau d'un sens commun donné au discours autour du concept

d’Université de rang mondial dans le cas de l’USAT, venant ainsi orienter les actions universitaires en termes d’enseignement et de recherché notamment.

Nous mettons ainsi à jour comme l’indiquent (Suchman, 1995; Thomas et al., 1987; Tolbert & Zucker, 1983, Phillips & Hardy, 2002) “une relation mutuellement constitutive entre discours, texte et action : les significations des discours sont partagées et sociales, émanant des actions des acteurs dans la production des textes ; en même temps, le discours donne sens à ces actions, constituant ainsi le monde social”

Résultat 1 : que retenir ? L'institutionnalisation du concept Université de Rang Mondial (WCU) à travers l'étude croisée des discours au niveau international, national et organisationnel

Dans cette section, nous nous sommes penchés sur le processus d'institutionnalisation du concept d'Université de rang mondial ((WCU) au prisme du modèle discursif proposé par Phillips et ses collègues, à travers l'étude croisée des discours au niveau international, national et organisationnel.

Nous avons montré que « ***les décisions collégiales dans des évènements internationaux*** » donnent naissance aux discours associés au concept d'université de rang mondial. Ce concept trouve son origine dans des événements initiés par des organisations internationales telles l'IREG[113] qui font la promotion des classements, et plus spécifiquement le classement international des universités Shanghai (ARWU)[114]. Il est possible de dater la première décision en la matière : elle remonte à 2002 avec le premier évènement le IREG Forum à Varsovie (Pologne[115]). C'est en 2014 que le concept WCU se matérialisera dans une loi cadrant le fonctionnement des universités péruviennes. Et dans le cas étudié ici, l'année 2018 est celle du déploiement du concept à un niveau organisationnel.

Cette institutionnalisation du concept WCU s'est fondée que des artefacts que nous avons avons également identifiés dans les trois niveaux internationaux, nationaux et des organisationnels, et que nous désignons sous le terme de « ***Structure d'institutionnalisation*** ». La structure internationale d'institutionnalisation du concept

[113] https://ireg-observatory.org/en/

[114] https://www.shanghairanking.com/

[115] https://ireg-observatory.org/en/events/ireg-2022-warsaw-conference/

WCU s'appuie sur des artefacts, dont les classements, faisant de la ***recherche*** un dénominateur commun, avec la production scientifique comme indicateur.

Ceci conditionne la structure nationale d'institutionnalisation au niveau péruvien : le cadrage imposé par la loi de 2014 et la ***Licence des universités*** associée. Cette accréditation imposée par l'état péruvien de manière coercitive rend le concept d'université de rang mondial comme incontournable et finalement tenu pour acquis au niveau de l'enseignement supérieur péruvien. Les organes de contrôle des universités par l'état comme la SUNEDU, le CONCYTEC et le SINEACE prennent tout leur sens. En 2021, le document « Modèle de Rénovation Institutionnel SUNEDU » [116] matérialise tout cela avec la formulation d'indicateurs précis. Tout cela constitue la ***« Structure nationale d'institutionnalisation »***.

Enfin, à un niveau organisationnel, et plus particulièrement dans le cas de l'USAT ici étudiée, nous avons mis en évidence une ***« Structure organisationnelle d'institutionnalisation »*** qui permet la matérialisation du discours université de rang mondial à un niveau organisationnel, notablement relayé par Départements de Gestion de la Qualité des Universités.

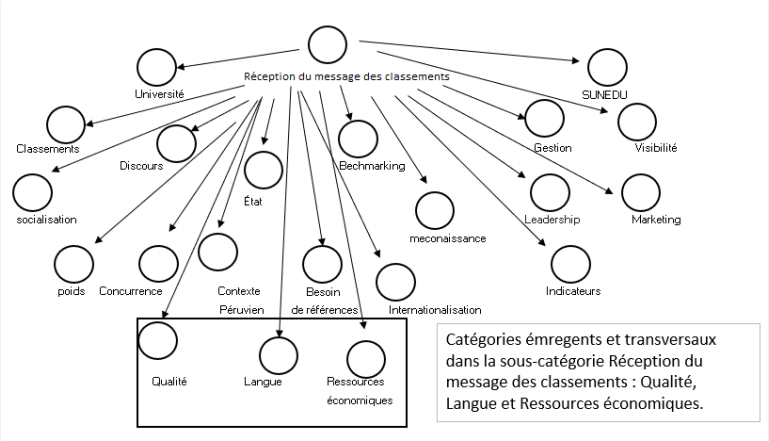
[116] https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1805076/Modelo.pdf

Section 2 : Le concept de WCU institutionalisé dans le discours en pratique : la Qualité, la Langue et les Ressources économiques comme leviers du processus d'institutionnalisation du concept d'université de rang mondial

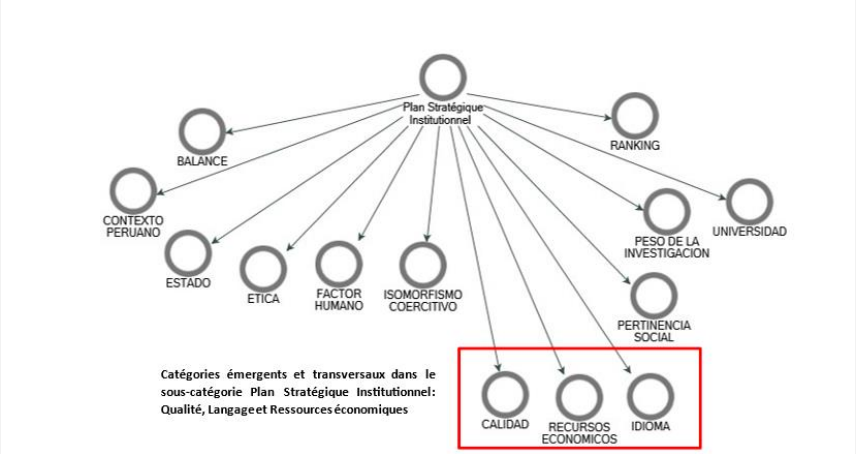
Dans cette section, nous présentons les résultats complémentaires pour comprendre le processus d'institutionnalisation du concept d'université de rang mondial, en nous centrant sur une université, l'USAT, au sein de l'enseignement supérieur péruvien, en proposant d'éclairer la constitution en pratique des structures d'institutionnalisation, identifiées dans la section 1.

Pour ce faire, comme présenté dans la partie méthodologie, les données collectées qu'elles soient primaires issues des entretiens (source 1) ou secondaires (source 2) ont été traitées avec le logiciel NVivo, à travers leur catégorisation selon les trois niveaux : international, national et organisationnel. Emergent ainsi trois thèmes communs et tranversaux aux axes d'analyse identifiés, à savoir la Qualité, la Langue et les Ressources économiques qui apparaissent être des leviers d'institutionnalisation du discours de la notion université de rang mondial au contexte péruvien, particulièrement dans le cas étudié ici, l'USAT. La figure 28 met en évidence ces trois catégories communes aux trois niveaux d'analyse du discours.

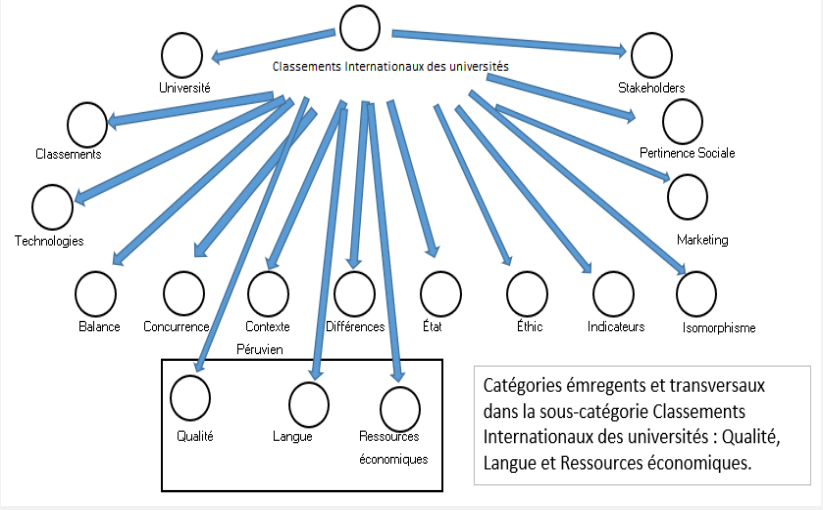
Figure 28 – Mise en évidence des categories emergentes communes dans le discours WCU, au niveau international, national et organisationnel .



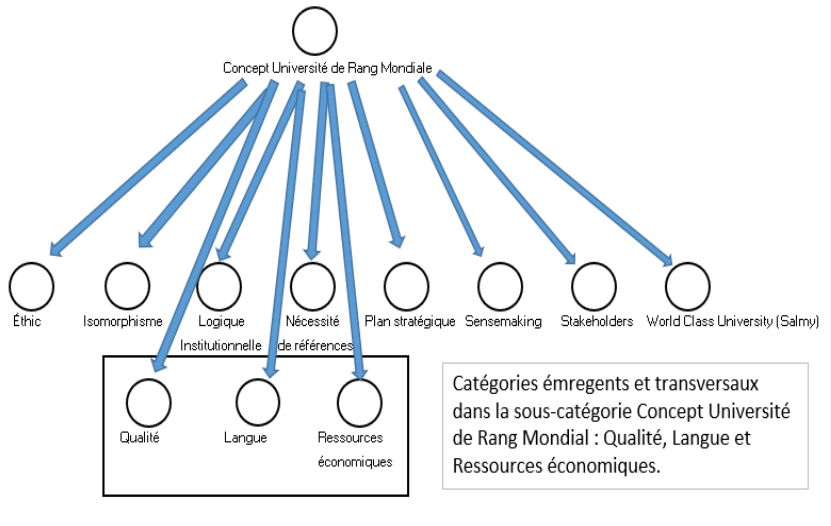
Catégories émregents et transversaux dans la sous-catégorie Réception du message des classements : Qualité, Langue et Ressources économiques.



Catégories émergents et transversaux dans le sous-catégorie Plan Stratégique Institutionnel: Qualité, Langageet Ressources économiques



Catégories émregents et transversaux dans la sous-catégorie Classements Internationaux des universités : Qualité, Langue et Ressources économiques.



Source : Auteur

1. La Qualité comme levier d'institutionnalisation du concept WCU

Que ce soit au niveau international, national et organisationnel, il ressort des discours étudiés que la marque distinctive d'une Université de Rang Mondial (WCU) doit être centrée sur le concept de la Qualité.

Au niveau international, la Qualité est conçue à travers des Principes de Berlin émis par l'Observatoire IREG. La certification IREG donne les lettres d'accréditation aux classements à travers un processus rigoureux d'audit. La certification après ce processus d'audit est seulement accordée au Classement International des Universités Quacquarelli Symonds (QS) des trois appelées les « Big three ». C'est ainsi que le classement avec le temps devienne réifié par la certification « d'IREG Approved », ce statut de classement certifié lui confère plus de poids dans chaque niveau soi, international, soi national ou organisationnel. Cet aspect a été mis en évidence par des dirigeants académiques interviewés au niveau international, un d'eux l'exprime de la manière suivante :

> « En ce qui concerne la qualité dans le monde, ce que je comprends, c'est une institution qui a certaines normes, tant en termes de qualité dans l'enseignement

que dans d'autres aspects, la recherche, l'extension universitaire, qui l'assimilent à des normes de rang mondial, des normes qui sont comparables à des institutions sérieuses qui sont certifiées, et qui sont du même niveau dans d'autres parties du monde, en termes très généraux. Je pense que les soi-disant "Big three" sont une bonne référence, nous travaillons avec le classement Quacquarelli Symonds (QS) et nous avons jugé bon de rejoindre la modalité QS Stars pour leurs certifications.

Directeur de Relations Internationales d'une Université mexicaine

Un autre interviewé l'exprime de la manière suivante :

« Bien sûr, le classement Times Higher Education est le plus connu, le classement Shanghai Ji Tong en est un autre, et le QS, mais au final ce sont deux des trois les plus connus où nous publions habituellement nos articles scientifiques, mais disons que Shanghai Ji Tong et le QS sont les deux que nous considérons le plus en ce qui implique la Qualité. En plus de cela, nous considérons également la recherche des classements du Conseil européen de la recherche et il existe également un projet de la commission européenne appelé U-Multirank qui fournit une vision plus complète, mais au final ceux que nous utilisons sont les deux. Des deux, le classement QS se démarque par ses certifications connues par tous au niveau international. ».

Directeur de Relations Internationales d'une Université au Belgique

Jusqu'ici, le classement QS a été identifié comme étant le plus important grâce à ses certifications, les personnes interviewées ne mentionnent pas le certificat : « IREG approved », mais ils le reconnaissent grâce aux différentes certifications qu'il émet. Il est très connu pour les certifications qui dispensent soit par concours, soit par un service payant. Dans le cas du classement QS la modalité QS Starts[117] est une modalité payante. Quelle que soit la modalité, il faut aussi remarquer qu'il y a des universités qui ne se préoccupent pas des classements, mais au moins ils reconnaissent qu'il y des classements

[117] https://www.areandina.edu.co/blogs/sabes-que-son-las-qs-stars

plus reconnus que d'autres. Ainsi un des interviewés au niveau international s'exprime de la manière suivante :

> « Notre université a comme politique de ne pas participer aux classements parce qu'ils sont tous biaisés. Elle les considère comme une référence parmi tant d'autres qui existent mais sans les prendre comme valeur absolue. on sait qu'il y a beaucoup d'erreurs de mesure, donc on les regarde mais sans passion, et on croise l'information avec d'autres aspects plus généraux comme les cours de sciences humaines, le coût de la vie dans le pays où se trouve l'université pour l'écahnge, la stabilité politique, la sécurité, de bonnes infrastructures pour nos étudiants et professeurs, la curricula des cours bref, une analyse plus générale pour comprendre, nous nous tournons vers diverses sources, les classements sont une autre référence. Bien sûr, je dois souligner le Shanghai, le QS et le Times Higher Education. Je pense que le plus commercial est le QS par les services qu'il offre et ses certifications.
>
> Directeur des Relations Internationales d'une université en Allemagne

Jusqu'ici, nous avons estimé l'importance du classement QS parmi les classements appelés « Big Three ». Il est très connu pour essayer de définir la qualité des universités au niveau mondial, notamment en terme de certifications, puisqu'il est identifié par l'IREG comme tel. La mention « IREG approved » lui donne un certain poids et le démarque des autres classements, ce label devenant un avantage concurrentiel par rapport aux autres classements avec un impact et des répercussions dans le contexte péruvien.

Au niveau national, c'est avec la SUNEDU que la Qualité se déploie dans l'enseignement supérieur péruvien. Cette instance, née de la Nouvelle loi Universitaire 30220, est responsable d'interpréter la Qualité pour les universités péruviennes au niveau national. Elle a incorporé dans ses propres paramètres d'évaluation nationaux le classement de référence du niveau international qui fait de la qualité un élément central, grâce à la certification « IREG approved ». Cette incorporation est mise en évidence dans les documents de référence à destination des recteurs à la tête des universités, comme le Modèle de Rénovation des Licences pour les universités péruviennes, ou encore dans

ceux pour l'homologation des titres professionnels au niveau national. Ceci est incorporé au niveau national dans les Plans Stratégiques Institutionnels (PEI'S) des universités péruviennes, à côté de leurs propres objectifs locaux. Ainsi, il apparaît que pour la SUNEDU la Qualité relève de certifications portées par instances supranationales : dans notre cas, l'Observatoire IREG. Plus concrètement, la Qualité se reflète dans dix indicateurs devenus incontournables pour les universités péruviennes :

- **Indicateur 3** : **les Échanges Internationaux**, il s'agit de prendre en compte le pourcentage d'étudiants de l'université ayant participé à des échanges dans des universités qui figurent parmi les 500 premières dans les classements internationaux (QS comme référence) et des étudiants qui proviennent d'autres universités apparaissant dans ces mêmes classements par rapport au total des étudiants de l'université. Le pourcentage correspond à la moyenne des deux dernières années.

- **Indicateur 5 : La formation d'excellence au troisième cycle universitaire**, c'est le pourcentage des enseignants ayant suivi un troisième cycle (Master/ doctorat) dans des universités qui figurent parmi les 500 premières dans les classements internationaux. *

- **Indicateur 6 : les docteurs à temps complet avec une formation d'excellence en doctorat** ; on prend en compte le pourcentage d'enseignants à temps plein et ayant obtenu leur doctorat dans des universités figurant parmi les 500 premières dans les classements internationaux *.

- **Indicateur 7 : les chercheurs Renacyt** : c'est le pourcentage d'enseignants inscrits au Renacyt par rapport au nombre total d'enseignants.

- **Indicateur 8 : les chercheurs Renacyt d'excellence** : c'est le pourcentage d'enseignants inscrits au Renacyt appartenant au groupe "Carlos Monge" par rapport au nombre total d'enseignants.

- **Indicateur 9 : la participation de Renacyt dans des recherches internationales à grand impact** : le pourcentage d'enseignants inscrits au Renacyt dont les

travaux de recherches se font avec une coopération internationale et qui comptent parmi les 10% des publications les plus citées au niveau mondial dans Wos ou Scopus, par rapport au nombre total dans Renacyt sur les trois dernières années.

- **Indicateur 10 : la production scientifique per capita**, c'est-à-dire le ratio de publications dans des revues indexées dans Wos ou Scopus sur les trois dernières années parmi le nombre d'enseignants dans l'université.

- **Indicateur 11 : l'impact scientifique :** c'est un indicateur sur le bilan sur le nombre de publications et de citations. Il indique le nombre d'articles avec un nombre de citations supérieur ou égal à ceux dans Wos Core Collections o Scopus.

- **Indicateur 12 : l'excellence internationale** ; c'est le nombre de travaux de recherches inclus dans les 10% de publications les plus citées au niveau mondial dans Wos ou Scopus, sur les trois dernières années.

- **Indicateur 16 : les publications ayant comme objectif le développement durable** ; on prend en compte la quantité de publications dans Scopus en lien avec le développement durable pour chaque dix enseignants.

Dit autrement, ces indicateurs ne sont pas discutés mais admis par les universités péruviennes. Les acteurs n'ont pas la distance réflexive suffisante pour songer à les remettre en cause et ils apparaissent comme « Pris pour acquis » ou « Taken for granted » (Suchman, 1995; Thomas et al., 1987; Tolbert & Zucker, 1983) Un des dirigeants nationaux interviewés l'indique ainsi :

> « En ce qui concerne le concept de qualité au Pérou, il est pratiquement défini par la SUNEDU, le SINEACE et le CONCYTEC, les trois sont des institutions directrices dans ce domaine, je pense qu'ils ont fait du bon travail, et nous avons fait beaucoup de progrès pour mettre en ordre dans la maison. Ces institutions ne sont pas parfaites, il y a beaucoup à améliorer, mais ce qui est important, c'est qu'ils ont jeté les bases d'une bonne compréhension de la qualité, la SUNEDU avec son Modèle de Qualité pour le Renouvellement de licences a défini sans ambiguïté et de manière objective ce que doit être une Université de Rang Mondial (WCU) »

Président d'une Université de Province

Un autre dirigeant, ici d'une instance nationale, l'exprime de la manière suivante :

> « La Qualité est un terme polysémique, il y a différentes interprétations de la qualité, je peux l'expliquer simplement pat : « je n'aime pas le « Olluquito con Charqui » (plat de la nourriture péruvienne), mais il y a un autre que j'apprécie. Alors, la même chose se passe avec la qualité, pour certains, cela marche d'une certaine manière et pour d'autres d'une autre manière, cela dépend de ce qui marche bien. Ici au Pérou, la qualité comme vous savez, est déterminé par les modèles d'universités américaines et européennes qui obéissent plus aux classements internationaux des universités, regardez les paramètres de la SUNEDU dans les rapports et vous pourrez vous en rendre compte ».

Directeur du SINEACE

En résumé, les universités péruviennes doivent impérativement incorporer à leurs PEI's les critères de qualité comme perçu et communiqué par la SUNEDU, c'est-à-dire de l'état péruvien par rapport aux universités au niveau national. Les universités se plient aux pressions réglementaires, en l'occurrence la loi universitaire 30220 promulguée en 2014. Cette pratique est emblématique d'un cas d'isomorphisme coercitif selon la thèse de DiMaggio & Powell (1983).

Au niveau organisationnel, la Qualité est déterminée par les paramètres imposés par les instances péruviennes en charge de l'application de la nouvelle loi universitaire 30220, à savoir la SUNEDU, le SINEACE et le CONCYTE. Chaque entité a un objectif spécifique à l'heure d'émettre des certifications nationales : la SUNEDU est en charge de la performance des universités avec les Conditions Basiques de Qualité (CBC), le SINECACE de l'accréditation des carrières professionnelles, et finalement le CONCYTEC pour tout ce qui concerne la recherche. Dans le cas de l'USAT à un niveau organisationnel, c'est Département de la Qualité qui prend un rôle prépondérant en tant que sous-structure organisationnelle en charge de l'interprétation et de la mise en œuvre d'actions nécessaires pour atteindre les objectifs de qualité visés, et imposés par l'état. Dans ce cadre, l'acteur organisationnel majeur est le Dirigeant chargé du Département de

Qualité puisque c'est lui qui est chargé d'interpréter les dispositions des entités de l'état. A l'USAT, cette implémentation se fait pour la gestion par processus Zaratiegui (Zaratiegui, 1999). Un des acteurs en charge de la Qualité au sein de l'USAT l'exprime de la manière suivante :

> "Il n'y a pas d'autre façon d'interpréter la qualité que par le cycle de Deming, je veux dire le cycle PDCA, c'est-à-dire la gestion des processus. N'y a-t-il-pas d'autre moyen ou en connaissez-vous un autre ? Notre université doit exécuter tout ce qui est stipulé par le SUNEDU et d'autres organismes d'inspection de l'État, et nous sommes conscients que nous devons faire tout notre possible pour que ce soit respecté, si nous voulons continuer à fournir des services aux citoyens. Le document institutionnel intitulé Modèle du Système de Qualité nous montre clairement la voie de la qualité à l'USAT, et notre engagement est de faire ce travail du mieux possible »
>
> Responsable de Qualité USAT

Ce verbatim met en lumière le mécanisme employé pour institutionnaliser le concept Université de Rang Mondial (WCU) dans l'USAT à partir des classements relayés par la qualité, et la gestion des processus. Le document institutionnel intitulé Modèle du Système de Qualité USAT, émis en mars 2019, explique de manière détaillée toutes les instructions pour mettre en marche l'implémentation de la gestion par processus. Il y a quatre objectifs dans ce document qui déterminent la politique de la Qualité dans l'USAT : (1) Développer des projets d'amélioration continue des processus, (2) Autoévaluer la qualité des programmes d'études, (3) Auditer les processus internes (4) Mesurer la satisfaction des étudiants et des parties prenantes.

2. La Langue comme levier d'institutionnalisation du concept WCU à travers l'internationalisation.

La langue, et plus exactement la langue anglaise, constitue le second levier structurant le processus d'institutionnalisation du concept WCU au niveau international, national et organisationnel.

Il apparaît que la langue anglaise agit comme facteur intégrateur ou de cohésion des discours au niveau international, national et organisationnel, pour commencer à travers les efforts entrepris par les universités pour mettre en place de cours dispensés en anglais. Ici, il est important de préciser qu'il ne s'agit pas de cours pour apprendre l'anglais mais des enseignements transmis en anglais. Cette pratique facilite les accords internationaux et les échanges d'étudiants, de professeurs, de chercheurs et de personnels administratifs.

De plus, il émerge des données analysées que les curricula académiques des enseignants et chercheurs sont systématiquement traduits de la langue locale à la langue anglaise. L'apparition de nouveaux cours sur la modalité COIL[118] est un exemple commun de cet aspect à un niveau international.

La langue anglaise est un levier effectif d'institutionnalisation en tant qu'élément intégrateur et colonisateur permettant l'affichage d'une dynamique d'internationalisation, critère fondamental mis à jour par les classements et associé au concept d'université de rang mondial. Dit autrement, une université qui ne serait pas internationale ne saurait prétendre être une université de rang mondial. Or l'internationalisation passe par la langue anglaise. L'exigence d'internationalisation peut être identifiée dans les discours à un niveau international, national ou encore organisationnel.

Le concept d'université de rang mondial se déploie autour de l'importance de la langue anglaise dans l'enseignement et la recherche du fait de la reconnaissance de la valeur d'accords internationaux entre universités si l'une d'entre elles figure parmi au Top-500,

[118] Collaborative Online International Learning : https://online.suny.edu/introtocoil/suny-coil-what-is/

de préférence selon le classement QS, qui est certifié avec « l'IREG Approval ». A un niveau national, cela incite les responsables des relations internationales à mettre en place une planification stratégique annuelle fixant les futurs accords avec des universités qui accomplissent cette condition, de préférence en anglais.

Au sein de l'USAT, les dispositions émises par la direction illustrent cette situation, et sont ensuite par la suite traduites par le Directeur du département de Qualité USAT qui privilégie les mobilités auprès d'universités anglophones du Top 500 QS car cela « donne des points dans les classements… ». Dans l'un des interviews, il l'exprime de la manière suivante :

> « Dans notre plan annuel de mobilité internationale des étudiants, des professeurs, des chercheurs et personnel administratif nous avons une préférence pour les accords de mobilité avec des universités qui sont dans le top-500 QS, cela est déjà un indicateur pour nous et nous devons l'appliquer, en optant pour des universités anglophones, parce que cela nous donne des points pour les classements America Economía et aussi des publications dans Scopus et surtout en anglais. »
>
> Coordinateur de Relations Internationales de l'USAT

Cet arbitrage relève d'une croyance : être mieux évalué sur la politique internationale de son université par le choix d'une destination anglophone et reconnue dans le classement QS plutôt que par la pertinence de la destination par rapport à un contenu ou un projet de formation. Privilégier des accords avec des universités qui se trouvent dans le top -500 du classement QS (de préférence en anglais) car c'est un classement certifié par l'Observatoire IREG s'apparente à un mythe rationalisé au sens de Meyer & Rowan (1977) : croire qu'une pratique est efficace car elle se conforme à une règle. Finalement tout ceci concourt à renforcer la langue anglaise dans les pratiques universitaires de l'USAT, et finit par être formalisé à un niveau organisationnel dans les dispositifs d'autoévaluation pour obtenir l'accréditation par la SUNEDU (voir annexe 16).

Dans la même lignée, les échanges internationaux font du classement QS certifié IREG un incontournable. Les étudiants doivent partir étudier dans une université du top 500 (les « outgoing students »), et l'université péruvienne doit privilégier l'accueil d'étudiants

issus d'universités classés (les « incoming students »). Chaque étudiant sortant du pays doit faire des contrats d'apprentissage pour que ces derniers soient reconnus par la suite et incorporés aux scores académiques. Cet aspect doit être pris en compte dans les deux directions dans la mobilité internationale : les sortants comme les entrants (Voir Annexe 17). C'est la même chose pour les professeurs (par rapport aux enseignements), les chercheurs (par rapport aux projets de recherche), et le personnel administratif (par rapport à sa formation). Ici, il est important de souligner que tous les échanges ont des incidences économiques de la part des universités pour promouvoir toutes ces actions dans les échanges internationaux qui doivent se faire de préférence dans des universités anglophones. Un des interviewés l'exprime ainsi :

> « Tous les semestres je dois faire produire l'indicateur de mobilité internationale de la faculté, c'est ma responsabilité, je dois consacrer chaque année une partie du budget de la Faculté pour les échanges, cela est typifié dans le plan stratégique de la Faculté qui est en concordance avec le POA et le PEI institutionnel. Nous sommes enclins à traiter avec des universités anglophones en raison du score dans les classements. On sait très bien que l'USAT donne des aides économiques aux étudiants pour aller à l'étranger, il y l'exonération de l'inscription, cela aide beaucoup à augmenter l'indicateur de mobilité internationale. »
>
> Doyen de l'USAT

On peut apprécier ici l'attrait pour la langue anglaise : selon l'interviewé, cela aide à gagner des points en vue d'un meilleur classement. Il y a aussi des incitations économiques et des dispenses dans les inscriptions des étudiants. Ces actions sont destinées à promouvoir l'institutionnalisation de la langue pour l'internationalisation des curricula.

Pour terminer, la recherche est l'activité la plus internationalisée de toutes les actions universitaires, et passe par la conduite de projets scientifiques et la publication scientifique en langue anglaise. Dans les universités péruviennes, les incitations économiques se font par publication d'articles scientifiques, par projet de recherche selon concours, par une co-rédaction, de préférence en anglais et avec des pairs des universités anglophones faisant partie du top – 500 du classement QS. Une attention particulière est

également accordée aux articles scientifiques publiés en anglais qui contribuent à la protection de l'environnement. Il faut noter qu'il existe une gradation économique selon la classification de l'activité de recherche (Voir Annexe 18). Un des interviewés se réfère à la recherche avec les termes suivants :

> « Une université sans recherche n'est pas une université, et une recherche qui ne soit pas publiée en anglais n'est pas très connue à l'international. Il y a plus d'opportunités à l'avenir si on publie à l'international que seulement à l'échelle locale. Les co-rédactions des publications à l'international sont des exemples bien documentés. Elles contribuent à un meilleur classement avec un meilleur score. Il y a plus d'opportunités économiques de développement en anglais qu'en espagnol. Le problème c'est que la plupart de nos chercheurs ne maitrisent pas l'anglais, c'est pour cela que la politique des incitations économiques fait la promotion de l'anglais dans l'USAT »
>
> Professeur USAT et chercheur

L'interviewé exprime très bien la relation entre la langue et les ressources économiques ; elles sont destinées à promouvoir l'anglais. De cette manière l'anglais agit comme pont entre les efforts économiques et les structures de Qualité déjà déterminées par la SUNEDU. La langue contribue ainsi à l'institutionnalisation des classements, et au développement de la notion « d'Université de Rang Mondial » (WCU), surtout à travers l'internationalisation des curricula. La question de la langue n'est pas isolée de celle de la qualité et des ressources économiques, troisième levier d'institutionnalisation du concept d'université de rang mondial émergeant des données. Et même plus la langue fait le pont entre ces deux autres leviers que sont la Qualité et les Ressources Économiques.

3. Les Ressources Économiques comme levier d'institutionnalisation du concept WCU

Comme indiqué précédemment, les ressources économiques sont destinées à servir de moyen d'incitation pour consolider les accords, les échanges, et la recherche. Il faut également souligner leur rôle dans des activités comme la formation des dirigeants à travers des cours et des ateliers sur la Qualité, surtout dans la gestion du processus et son implémentation dans toutes les unités internes des universités. De cette manière, les Ressources Économiques agissent comme facteur clé pour contribuer à un cadre d'apprentissage très favorable et pour exécuter des recherches de pointe.

Si cela est reconnu dans des universités dotées des budgets considérables comme c'est le cas des universités qui se trouvent dans le top-10 des classements, au plan national péruvien alors même que les universités ne sont pas de la même taille, ce facteur économique est également perçu comme incontournable pour prétendre au rang d'université mondiale. Grâce à de ressources économiques importantes, on arriverait à des universités ayant un statut de rang mondial qui nécessitent le respect de standards gourmands en ressources. Des ressources économiques limitées, par une absence de budget dédié au plan national comme dans le cas péruvien, empêcheraient de prétendre à ce rang mondial. Un des interviewés de l'USAT l'exprime ainsi :

> « En ce qui concerne le concept « Université de Rang Mondial » (WCU), tout le monde ne comprend pas bien de quoi il s'agit car fondamentalement pour devenir une université de ce genre, vous devez respecter certains standards, ce qui implique de grosses sommes d'argent. Dans notre pays, l'octroi de licences, l'accréditation, la qualité de la recherche utilise des standards qui, dans de nombreux cas, par ne pas dire tous, sont de niveau international. Ce qui se passe, c'est que l'investissement dans notre pays n'atteint pas suffisamment pour répondre à ces standards. Je suis d'accord pour qu'il y ait une meilleure qualité avec l'application de la nouvelle loi, le problème c'est que ce changement ne s'est pas fait avec un soutien financier nécessaire, car beaucoup de ces normes de qualité nécessitent un fort investissement de l'État. Au Pérou, malheureusement, la loi a

été votée, mais je le répète, elle n'a pas été accompagnée d'un financement adéquat, ce qui est essentiel. »

Directeur de composante de l'USAT

Or parmi toutes les activités poursuivies par l'université, la recherche est la moins bien dotées au Pérou, comparativement à d'autres pays de la région (Almeida, 2019), alors même que la recherche est un critère clé caractérisant une université de rang mondial. Un dirigeant de l'USAT l'explique de la manière suivante :

« Le problème ici, ce n'est pas de faire la recherche, avec peu de ressources, nos professeurs chercheurs font des merveilles, nous avons bien avancé par rapport à d'autres années, la SUNEDU a fait du bien aux universités pour s'organiser et donner un apprentissage et une recherche de qualité, mais toujours il y a toujours la peur du risque dans la recherche. Nous ne pouvons pas nous donner le luxe comme des universités réputées telles que Harvard, le MIT, ou Oxford, qui consacrent un grand budget pour la recherche, ici nous sommes très limités. Plus encore si nous sommes une université privée, nous n'avons de canon comme d'autres universités de l'état, nous devons être très disciplinés avec l'argent. »

Directeur de la Recherche dans l'USAT

Comme on peut le voir, la perception des interviewés est la même : avec des ressources économiques importantes, il est possible d'avoir le statut d'Université de Rang Mondial WCU, mais la situation au Pérou est différente de celles des pays de la région ou des pays hors du continent sud-américain. Cette situation nous amène à affirmer que les ressources économiques jouent un rôle essentiel dans le processus d'institutionnalisation. Pour mieux comprendre la réalité de cette relation, nous vous présentons le témoignage d'un professeur chercheur de l'USAT :

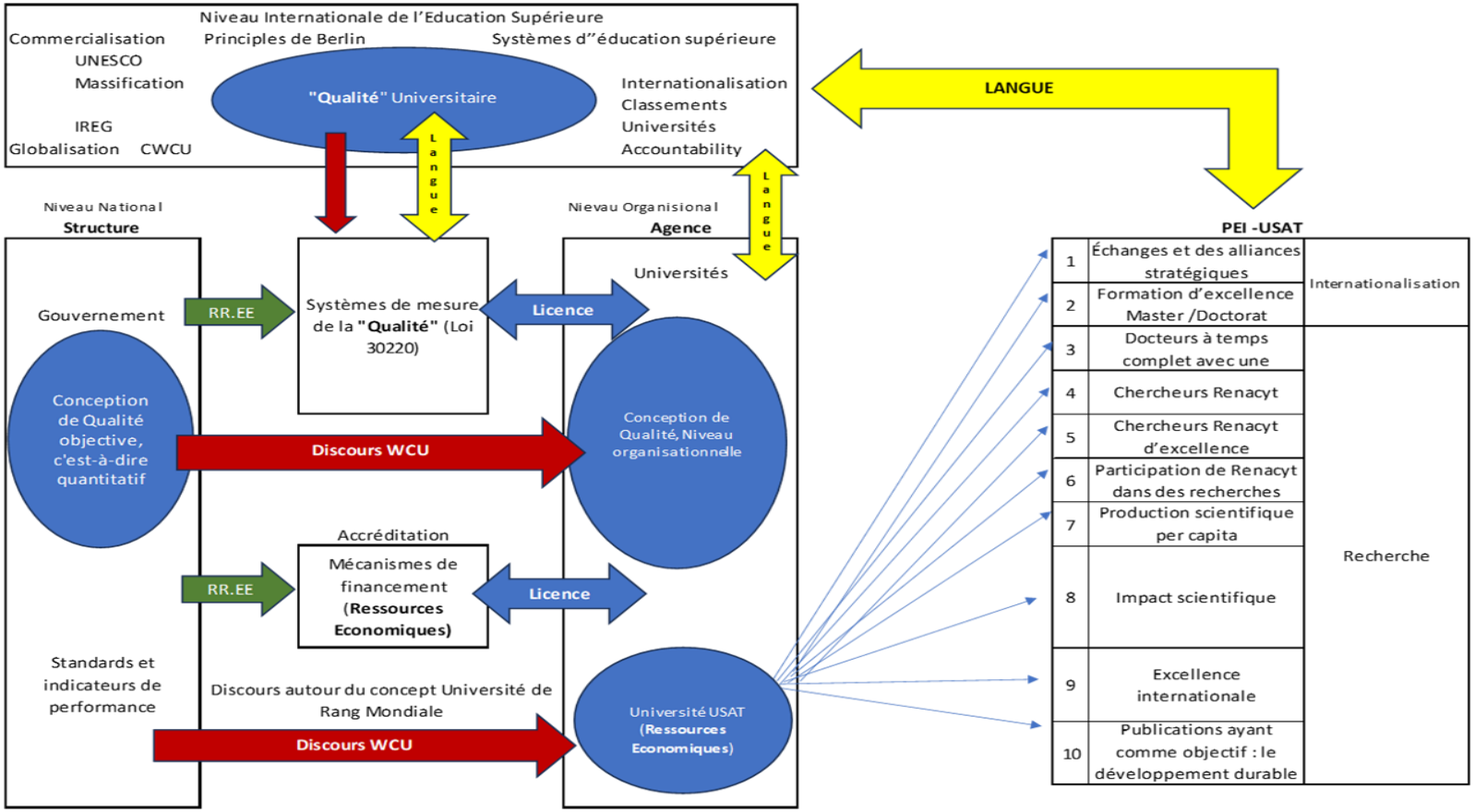
« En ma qualité d'enseignant-chercheur à temps plein, je travaille quarante heures par semaine, dont trente consacrées aux cours, neuf pour la gestion académique (c'est-à-dire la préparation des sessions) et le reste, ce sont des heures affectées à la recherche, et Bien sûr le paiement est le même, mais quelles recherches pouvez-vous faire avec ce nombre d'heures ? Et effectivement, pour être rémunéré pour

des heures de recherche, vous devez publier au moins un article dans Scopus. Il est vrai qu'aujourd'hui, cela commence à changer avec des incitations économiques, mais dans la plupart des cas, la recherche ne suffit pas. »

Professeur chercheur USAT

En résumé, ressources économiques, langue (anglaise) et qualité sont les trois leviers du processus d'institutionnalisation du concept d'université de rang mondial déployé du niveau international au niveau national et finalement organisationnel, à savoir dans le cas étudié l'USAT. Ces trois leviers ne sont pas isolés les uns des autres mais en interaction, comme le présente la Figure 29.

Figure 29- Qualité, Ressources Economiques et Langue (anglaise) : les 3 leviers en interaction dans l'institutionnalisation du discous WCU



(université de rang mondial)

Source : Auteur

Résultat 2 : que retenir ? Qualité, Langue et Ressources économiques comme leviers en interaction dans l'institutionnalisation du concept WCU au niveau international, national et organisationnel

Dans cette section, nous avons mis en évidence l'existence de trois leviers sur lequel s'appuie le processus d'institutionnalisation du concept d'Université de rang mondial (WCU) dans les discours internationaux, nationaux et organisationnels : la qualité, la langue (et plus précisément la langue anglaise) et les ressources économiques. Ces trois leviers ne sont pas indépendants mais en interaction : la qualité est un instrument de l'institutionnalisation, les ressources économiques un moyen et la langue (plus spécifiquement la langue anglaise) le lien/ pont entre qualité et ressources

Dans notre recherche, cette interaction commence avec la conception de **la Qualité** au niveau international. Nous voyons comme les « Principes de Berlin » établis par l'Observatoire IREG créent l'environnement interprétatif pour faire de la Qualité un élément central. Ici il est important de souligner qu'au niveau international la qualité est associée à la normalisation des activités universitaires et aux classements internationaux des universités. Nous avons identifié comment l'IREG a accrédité un des classements des « Big Three » avec le label « IREG Approved », à savoir ici le Classement QS. Le classement QS est réifié au fur et à mesure qu'il se déploie à un niveau national et organisationnel, dans notre recherche respectivement dans l'enseignement supérieur péruvien et à l'USAT. Ici il est important de souligner que les mécanismes des classements offrent aux universités des conditions payantes, comme c'est le cas de la modalité QS Stars ainsi que des services de consulting payants.

Au niveau national, la Qualité devient incontournable et s'institutionnalise grâce à l'influence des classements. Au Pérou, une grande part des arguments pour la promulgation de la loi universitaire 30220 se fondent sur l'absence d'universités péruviennes dans les classements internationaux, et particulièrement le classement QS reconnu par l'IREG. Cette loi crée un cadre de référence pour l'interprétation de la Qualité dans le contexte péruvien. La Qualité

est ainsi formalisée dans les différentes normes et exigences émises pour la SUNEDU, particulièrement pour l'obtention de l'accréditation de fonctionnement par les universités péruviennes. Par ailleurs le document Modèle de Rénovation normalise plus étroitement le fonctionnement des universités péruviennes en référence à des critères de qualité construits selon les objectifs du classement QS pour se conformer aux critères d'université de rang mondial.

Finalement, au niveau organisationnel étudié, à savoir l'USAT, l'institutionnalisation de la Qualité passe par le Département responsable de gérer la Qualité au sein de l'organisation, à travers la gestion de processus propres à l'USAT. La gestion de processus est mise en marche aussi à travers des normes internes propres à l'université et qui sont conformes aux paramètres des classements.

En résumé la Qualité est un levier d'institutionnalisation du concept WCU dans l'enseignement supérieur péruvien. Mais, pour que cet instrument soit effectif dans le processus d'institutionnalisation il doit être mobilisé à travers de **la Langue, second levier d'institutionnalisation**. En effet, la langue, et plus précisément la langue anglaise, agit comme élément unificateur à la manière d'un pont entre les différentes critères de Qualité, du niveau international au niveau national et organisationnel. La façon la plus évidente concerne l'internationalisation du curricula de la langue locale à la langue anglaise, mais aussi l'exigence d'accords internationaux, d'échanges internationaux et de recherche pour atteindre des standards de qualité selon le classement QS notamment.

Enfin, les **Ressources économiques constituent le troisième levier d'institutionnalisation du concept WCU**. A un niveau organisationnel les Ressources Economiques assurent l'institutionnalisation du concept WCU à travers des incitations économiques sur des activités qui permettent de progresser dans les classements internationaux. , elles sont destinées aux investissements des activités qui entrainent aux meilleurs Elles consolident le processus d'institutionnalisation de l'université de rang mondial, à travers par exemple le financement d' ateliers de formations pour diffuser une culture de la Qualité à travers de la gestion de processus, surtout dans la recherche.

Conclusion du chapitre 5

En conclusion de ce chapitre 5, nous reviendrons ici sur les deux résultats de notre recherche sur le processus d'institutionnalisation du concept d'université de rang mondial dans l'enseignement supérieur péruvien.

En premier lieu, notre recherche met en lumière le processus d'institutionnalisation du concept université de rang mondial (WCU) dans l'enseignement supérieur péruvien à travers le modèle discursif de Phillips et ses collègues (2004). L'institutionnalisation du concept WCU trouve son origine à un niveau international à travers une communauté d'experts qui se réunissent dans de différents événements dans le but de définir et réguler le discours autour du concept université de rang mondial. C'est ainsi qu'un certain nombre d'actions produisent des effets discursifs à un niveau international, national (dans notre cas le Pérou), et organisationnel (l'USAT en l'occurrence). Ces actions permettent l'encastrement des textes de niveau dans les futurs discours, et ce faisant la production de structures d'institutionnalisation au niveau international, national et organisationnel.

Enfin, une mise en commun internationale a permis d'asseoir les bases pour la future institutionnalisation du concept. Le concept est ensuite transmis et institutionnalisé par les classements au niveau international. Dans le cas péruvien, les classements sont pris pour acquis "Taken for granted", créant de cette manière le champ organisationnel au niveau national (Loi 30220). Une importance toute particulière est portée sur la recherche, trait caractéristique des classements, ce qui a une incidence sur le contexte péruvien, étant donné la production scientifique. En ce qui concerne le contexte péruvien, il est important de souligner sa mission dans l'institutionnalisation de chaque organisme de contrôle décrit : la SUNEDU, le CONCYTEC et le SINEACE.

Le document intitulé Modèle de rénovation institutionnel SUNEDU mérite une attention toute particulière, car il définit de manière concrète les indicateurs qui guideront les universités péruviennes à obtenir l'accréditation institutionnelle et leur assurer leur continuité. (Phillips et al., 2004). Enfin, on peut identifier et ce de manière détaillée la dynamique à l'intérieur de l'USAT dans toute sa complexité à travers l'implantation de

processus, de formats, de documents, de directives entre autres. Sur ce point, le département de gestion de la qualité universitaire USAT a son importance.

En second lieu, à ces structures très concrètes se combinent trois leviers non identifiés par Phillips et ses collègues mais bien partagés par tous les niveaux étudiés dans notre recherche sur l'institutionnalisaion du concept WCU dans l'enseignement supérieur péruvien : la Qualité, la Langue et les Ressources Economiques. De la même façon elles sont identifiées dans chaque niveau d'analyse.

En résumé, ces trois aspects que l'on pourrait appeler "triade" contribuent au processus de l'institutionnalisation du concept, chacun avec une mission particulière, la langue comme un élément unificateur, tel un pont entre les différents critères de la qualité pour chaque niveau.

Cet aspect est visible sur le plan international de la vie universitaire, particulièrement dans l'internationalisation des programmes d'études, dans les accords internationaux, dans la mobilité à l'international et dans la recherche. Tous ces aspects sont des portes d'entrée pour l'institutionnalisation au sein de l'université. Pour conclure, la "triade" décrite clôture le processus à travers les ressources économiques, lesquelles sont destinées à toutes les activités qui renforcent et consolident l'institutionnalisation du concept WCU (des intérêts économiques pour promouvoir la recherche, les ateliers de formation de qualité, des bourses pour la mobilité des étudiants, des professeurs et des chercheurs entre autres.

Pour résumer, nous pouvons dire que la "triade" décrite est un aspect qui peut beaucoup apporter au modèle de l'institutionnalisation discursive de Phillips et al. (2004). Il conviendrait d'observer des aspects non prévus dans le modèle et qui proviennent du terrain, fruit d'une analyse du contexte de l'enseignement supérieur péruvien.

Chapitre 6 : Discussion, contributions théoriques méthodologiques et managériales de la recherche

L'objectif de cette thèse était de comprendre le processus d'institutionnalisation du concept d'université de rang mondial (WCU) devenu idéal incontournable au niveau international, mais également national et organisationnel, au sein d'une université péruvienne. Nous montrons que la référence au concept WCU s'avère aller de soi à tous les échelons de l'enseignement supérieur, tant auprès des acteurs œuvrant au sein d'une université comme l'USAT, qu'à un niveau national au Pérou ou encore à un niveau mondial.

Pour ce faire nous avons d'une part mise en évidence que ce processus d'institutionnalisation s'appuie sur l'idée que les ressources économiques, la qualité et la langue anglaise sont incontournables pour atteindre le rang d'université mondiale. D'autre part nous avons montré comment discours, textes et actions se combinaient successivement à un niveau international, national et organisationnel pour faire du concept d'université de rang mondial une institution en tant que principe supérieur commun, ou idéal incontournable indiscutable façonnant les principes et pratiques à tous les niveaux : internationaux, nationaux et organisationnels. Nous discuterons cette dimension performative des discours autour du concept WCU.

Enfin, nous conclurons ce dernier chapitre par une discussion sur la portée de ce travail tant sur le plan théorique, méthodologique que managérial, en en considérant les limites

Section 1 : Le processus d'institutionnalisation du concept WCU dans les discours internationaux et nationaux

Nous proposons de discuter ici nos résultats autour de la mise en évidence de la Qualité, les Ressources Économiques et la Langue comme leviers du processus d'institutionnalisation du concept d'université de rang mondial au niveau international et national.

En premier lieu, nous pouvons rapprocher nos résultats de ceux de l'étude internationale conduite en 2016 par Rodriguez-Pomeda et Casani, qui avait pour objectif d'analyser l'influence du discours WCU dans l'enseignement supérieur de trois régions du monde : l'Amérique du Nord, l'Asie et l'Europe. Les chercheurs y montrent que le concept Université de Rang Mondial est très présent dans les universités d'Amérique Latine. Plus particulièrement ils montrent que ces universités accordent un poids important à la recherche, la réputation internationale, la position financière solide (ressources économiques) et une haute attractivité des talents (surtout dans la promotion de l'anglais). Si les ressources économiques sont bien identifiées comme dans notre recherche, la qualité et la langue anglaise comme dimensions en pratique du concept WCU sont liées à l'attractivité des talents, la réputation et la recherche. En revanche, nos résultats diffèrent en partie. Nous n'observons pas comme eux la modularité des réseaux comme élément associé à l'université de rang mondial.

Par ailleurs, les résultats de notre recherche sur l'institutionnalisation du concpet WCU dans l'enseignement supérieur péruvien présente des points communs mais également des différences avec ceux de l'étude faite par O'Connell (2014) sur la pénétration des Classements Internationaux des Universités dans les Systèmes d'enseignement Supérieur au Royaume-Uni. Comme dans le cas britannique, notre recherche met en évidence une trajectoire comparable entre le niveau international vers le niveau national et postérieurement vers le niveau organisationnel. O'Connell (2014) souligne comment les Classements Global University Rankings (GUR) font la promotion de l'isomorphisme dans le domaine universitaire national, toujours en commençant dans le niveau international vers le niveau national.

En revanche, nos résultats diffèrent de cette recherche en ce qui concerne le déploiement inégal et partiel, ou uniforme et total du phénomène d'institutionnalisation du discours d'université de rang mondial. Ainsi, au Royaume-Uni entrent en ligne de compte des intérêts économiques des

grands groupes de pouvoir comme le Russell Group (RG)[119], le Million Plus Group (MG)[120], 1994 Group[121] et le University Alliance (UA)[122]. A l'inverse au Pérou, le processus d'institutionnalisation du discours se déploit uniformément à travers la promulgation de la nouvelle loi universitaire 30220. Pendant que les organismes de l´état agissent de manière coercitive à travers la SUNEDU, le SINEACE et le CONCYTEC au Pérou, les organisations du Royaume-Uni agissent de manière diversifiée mettant l´accent sur les groupes de pouvoir.

En ce qui concerne la Qualité, il y a une perception croissante que les classements mondiaux peuvent ancrer directement ou involontairement un ensemble de normes de qualité et d'excellence de l'enseignement supérieur qui reflètent des concepts et des mesures largement occidentalisés (Ishikawa, 2009).

Par rapport aux Ressources Économiques, O'Connell (2014) souligne les grands intérêts des groupes de pouvoir pour sécuriser les ressources économiques afin d'assurer la stabilité nationale, fait qui n'est pas égal au système national supérieur péruvien. Un des textes officiels du 1994 Group s'exprime de la manière suivante :

« Les universités sont vitales pour la capacité économique du Royaume-Uni pour relever les défis nationaux et mondiaux actuels et futurs et à stimuler la croissance économique. Leurs recherches novatrices de classe mondiale sous-tendent notre prospérité et l'amélioration de notre qualité de vie » (1994 Group, 2011 p.2).

Il est notable de souligner l'importance du traitement des ressources économiques dans un pays européen comme le Royaume-Uni et la différence avec un pays latino-américain comme le Pérou : il s'agit là d'une perspective de recherche à creuser.

Enfin, pour ce qui concerne la langue (et la langue anglaise plus précisement) comme levier d'institutionnalistion, notre recherche diffère du travail mené par O'Connell (2014) en cela qu'il

[119] https://russellgroup.ac.uk/about/our-universities/

[120] https://www.millionplus.ac.uk/about-us/members

[121] https://www.1994group.ac.uk/

[122] https://www.unialliance.ac.uk/

s’inscrit dans un contexte anglophone. Selon ce chercheur l'introduction de frais de scolarité plus élevés pour les étudiants internationaux a eu un impact commercial important pour le recrutement d'étudiants internationaux et a fait du Royaume-Uni l'un des pays d’accueil les plus importants par habitant. Cette position sur le marché a été largement maintenue mais avec une concurrence croissante, d'abord avec d'autres pays anglophones, puis avec des pays proposant des services en anglais à la fois en Europe continentale et dans des centres régionaux (par exemple, Singapour, les Émirats arabes unis). Ici un peut apprécier aussi la grande différence que joue la langue dans un pays anglophone et un pays qui ne l’est pas, comme c’est le cas pour le Pérou. Ces différences dans l’institutionnalisation de la langue méritent aussi d’être étudiées en profondeur pour avancer dans l’étude de l’institutionnalisation dans différents contextes.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que nos résultats ont une proximité avec ceux mis en évidence sur les universités d’Amérique Latine à travers l’étude de Rodriguez-Pomeda et Casani (2016), ou encore celle l’étude Emiliozzi (2018), conduite en Argentine. Ainsi dans l’enseignement supérieur argentin, l’idée de Qualité s’est institutionnalisée au niveau national à travers des moyens de communication comme les journaux, lesquels ont la capacité d’amplifier et de créer une idée de Qualité qui est installée dans le domaine public. Dans notre étude cette similitude n’est pas très significative, alors, elle est intéressant de la prendre en compte pour des études futurs afin d’examiner le pouvoir qui exercent les moyens de communication dans l’institutionnalisation des classements et la notion université de rang Mondial (Reyes, 2016).

Si la place de la qualité a été mise à jour dans les recherches sur l’enseignement supérieur latino américain, une recherche comparable mobilisant elle aussi l’emploi de l’analyse du discours mais conduite en Chine (Wang, 2014) n’a pas permis mettre à jour des résultats comparables sur la place de Qualité, les Ressources économiques ou encore la langue anglaise associées au concept d’université de rang mondial. Cette différence avec l’enseignement supérieur chinois est notable quand on sait que le gouvernement chinois est particulièrement actif et ambitieux au niveau international pour promouvoir le concept université de rang mondial. Dans le cas péruvien, on observe que le gouvernement est plus passif en la matière : il se contente de faire en sorte que les universités soient plus réceptives aux nouvelles tendances à incorporer sur le plan universitaire, comme a pu l’illustrer la nouvelle loi universitaire en 2014.

Concernant la place de la qualité et de la langue dans le processus d'institutionnalisation du concept WCU, nous pouvons nous référer à l'étude menée par Reyes (2016), à savoir l'analyse de l'influence des classements dans le contexte de l'enseignement supérieur au Chili, pays voisin du Pérou. Des points de convergence existent entre son étude et notre recherche, notamment concernant la place de la Qualité dans le processus d'institutionnalisation des classements dans le contexte chilien. Si au Pérou, le processus débute en 2014 avec la promulgation de la loi 30220, au Chili le phénomène est plus ancien et a commencé dans les années 90´s avec des initiatives qui sont nées dans l'enceinte des universités (Silva et al., 2003). Cette initiative s'est produite à travers des consultants internationaux arrivés au Chili pour présenter de nouvelles idées en vogue à cette époque-là. Comme résultat, la Loi Organique Constitutionnelle d'Enseignement est créée (LOCE) ce qui a établi sur tout le territoire chilien le licenciement obligatoire pour toutes les universités. Ici, nous trouvons des similitudes avec le cas péruvien. Cette loi 30220 a été créée pour l'institutionnalisation des classements au Pérou, alors qu'au Chili il s'agit de la loi LOCE[123]. Et par rapport aux organismes de l'état assurant de la Qualité chilien on peut identifier des ressemblances aussi comme le cas du Système d'Assurance de la Qualité du Pre-grade (CNAP) et le Postgrade (CENAP), qui serait l'équivalent de la SUNEDU et du SINEACE au Pérou.

De plus quand il analyse la place des classements dans l'enseignement supérieur chilien, Reyes identifie le rôle de la qualité également, mais il l'associe contrairement à nous à un langage mathématique, puisque pour lui la représentation des universités à partir d'indicateurs et de statistiques relève d'un langage mathématique. Dans notre recherche, la qualité procède d'un processus de gestion, et conduit à un certain formalisme, et la langue (plus spécialement la langue anglaise) est pour nous un composant intégrateur de la Qualité et des Ressources économiques. En revanche, nous rejoignons le travail de Reyes en partie quand il met à jour le langage mélodramatique associé aux changements de position des universités classées, qui varient dans le rang qu'elles occupent dans le classement, selon qu'elles s'améliorent et qui détériorent la Qualité et ses critères. De Santos (2009) a pu caractériser des changements, et Reyes en propose un panorama exhaustif. Nous retrouvons dans notre recherche un phénomène comparable, sans l'exhaustivité faite par Reyes (2016).

[123] https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30330

Enfin, nous avons montré que le processus d'institutionnalisation du concept WCU mobilisaient un certain nombre d'acteurs clés à un niveau international et national. Ce résultat rejoint celui de l'étude menée par Chaccha Suasnábar (2018). Comme ce chercheur, nous montrons que les actions menées par des hauts fonctionnaires de l'état ont beaucoup apporté à l'institutionnalisation de l'environnement pour l'introduction postérieure des classements internationaux des universités et la notion Université de rang Mondial (WCU). Il s'agit là d'actions de création de sens et de légitimation, que Phillips, Lawrence & Hardy (2004) et Phillips (2003) mentionnaient dans leur modèle discursif en tant que conditions 1 et 2 . L'institutionnalisation du concept WCU se matérialise au niveau national par la recherche de l'amélioration de la Qualité, alors que dans la Légitimation à travers l'approbation des parties prenantes, parmi elles les organismes de l'état, la société, les parents et les étudiants, la presse, etc.

En résumé, notre recherche présente des proximités avec d'autres travaux portant sur le processus d'institutionnalisation à un niveau global (international et national) des classements et du concept d'université de rang mondial, en ce qui concerne à la Qualité (López & Marquez (2020), mais aussi la langue et les ressources économiques. Concernant la langue si nous avons identifié des similitudes dans la promotion de l'anglais comme pont entre la qualité et les ressources économique en tant que moyen pour sécuriser l'institutionnalisation. A un niveau national sur le continent sud-américain les plans stratégiques institutionnels, parfois dénommés de façon différentes mais ayant un objectif comparable apparaissent comme les moyens pour déterminer de manière organisée l'institutionnalisation dans chaque université. Un autre aspect important est la concordance avec la destination de fonds économiques pour inciter la recherche.

Section 2 : Ressources économiques, qualité et langue, leviers de l'institutionnlisation du concept WCU en pratique au niveau organisationnel

Notre recherche met en évidence la qualité comme levier d'institutionnalisation du concept WCU à un niveau organisationnel, au sein de l'USAT. Nous rejoignons sur ce point l'étude de

López & Marquez (2020) qui analyse l'influence des classements dans l'Université Autonome de Baja California au Mexique (UABC).

Nous avons trouvé des similitudes qui nous confirment que la Qualité a un poids prépondérant dans l'institutionnalisation des classements à travers du discours. La notion de Qualité conçue à l'UABC à l'instar de celle conçue par l'USAT, suit la même trajectoire d'institutionnalisation du niveau international vers le niveau organisationnel. On peut apprécier comment les indicateurs sont incorporés au Plan de Développement Institutionnel (PDI) dans le cas de UABC, et dans le Plan Stratégique Institutionnel (PEI) dans le cas de l'USAT. De plus, il est important de voir comment ont-ils souligné dans chaque réalité les mêmes indicateurs suivant le même chemin c'est-à-dire, la recherche, les publications dans la base de données Scopus, le prestige des professeurs chercheurs accrédités par l'état, les citations, les accords pour des échanges internationaux des professeurs, étudiants et chercheurs.

En ce qui concerne la langue, nous avons trouvé que l'étude coïncide avec ce qui se passe dans l'USAT, la promotion de l'anglais pour les professeurs et des étudiants à travers des incitations économiques et des réalisations d'accords avec des universités très bien classées dans le classement QS. Même si la UABC est considérée dans plus des classements que l'USAT. Sur cet aspect nous avons trouvé des coïncidences significatives avec ce qui a été trouvé par López & Marquez (2020). Un des documents officiels de la UABC, que nous avons analysé, est révélateur par rapport à notre étude, surtout en ce qui concerne à la stratégie employée pour la recherche et par la langue. Le texte tiré du document officiel appelé « Programme de développement du campus d'Ensenada 2015-2019 » mentionne ce qui suit :

> « Veiller à ce que les axes de recherche et les projets développés à l'Université aient un impact sur la prestation des programmes d'enseignement, sur les activités académiques, sur l'avancement des sciences, des sciences humaines, de la technologie et de l'innovation, ainsi que sur l'articulation avec les différents secteurs de la société. La promotion d'une politique qui favorise : La visibilité de la production universitaire, la publication en anglais et la publication par des moyens électroniques, sera organisée» (UABC, 2019, p. 137)

En ce qui concerne les ressources économiques, les résultats coïncident par la manière que sont destinés les fonds, c'est-à-dire, que la plupart sont destinés en fonction des indicateurs de qualité

incorporés au PEI dans le cas de l'USAT et du PDI dans le cas de la UABC. Les plus signifiants sont : la recherche, l'infrastructure, les professeurs chercheurs ainsi que la promotion de l'anglais.

Par ailleurs, notre recherche rejoint concernant la qualité et les ressources économiques comme leviers d'institutionnalisation du concept WCU au niveau organisationnel les résultats d'une autre recherche conduite sur plusieurs pays d'Amérique Latine en 2017 par Barreda Tamayo : un grand nombre d'universités des pays de l'Amérique Latine conçoivent les classements comme des artefacts qui déterminent la Qualité des universités. La perspective employée par Barreda Tamayo nous permet de comprendre à grand échelle l'importance de la Planification Stratégique et la prise en considération des indicateurs dans les Plans Stratégiques des 93 universités des pays latino-américains comme : l'Argentine, la Bolivie, le Brésil, le Chili, la Colombie, le Costa Rica, l'Équateur, le Salvador, le Guatemala, le Honduras, le Mexique, le Nicaragua, le Panamá, le Paraguay, le Pérou, Puerto Rico, La República Dominicaine, l'Uruguay, et Venezuela. Barreda Tamayo explique qu'il y a une corrélation directe entre la médiane des plans stratégiques des universités mentionnées avec des résultats positifs dans les classements internationaux des universités, principalement dans des pays comme le Brésil, le Chili et la Colombie, mais aussi le Pérou. Enfin, nous arrinvons aux mêmes conclusions que Barreda Tamayo sur le rôle des Ressources Économiques dans le processus d'institutionnalisation du concept WCU. Pour reprendre ses propos, " *Avoir un bon plan stratégique c'est nécessaire, mais ce n'est pas suffisant. D'autres facteurs déterminants sont également requis, tels que des personnes de qualité, (en particulier les gestionnaires, les enseignants et les étudiants). Il est également important d'avoir des ressources économiques pour la recherche, l'enseignement et les infrastructures. Un autre facteur déterminant pour obtenir des résultats de la gestion universitaire, c'est l'État qui doit légiférer et investir économiquement et de manière significative pour améliorer la qualité du service de l'enseignement supérieur."* (Barreda Tamayo, 2017: 152)

Section 3 : Contributions théoriques, méthodologiques et managériales

Nous discutons ici les contributions théorique, méthodologiques et managériales de notre recherche. Sur le plan théorique, nous présentons notre contribution à la littérature néo-institutionnelle, en nous centrant sur le concept université de rang mondial comme discours institutionnalisé, idéal façonnant les pratiques au niveau international, national et organisationnel. Nous revenons sur le trinôme Qualité, Langue et Ressources Economiques comme leviers d'une institutionnalisation en pratique. Dans une seconde section, nous développons notre contribution méthodologique avant de discuter dans une troisième section les contributions managériales de notre travail autour de la gestion globale des universités péruviennes. Finalement, nous concluons en revenant sur notre parcours de recherche, ses difficultés et ses limites, autant de vies de discussion et d'amélioration possible.

1. Contribution théorique

D'un point de vue théorique, ce travail de recherche propose d'envisager les classements internationaux des universités et les caractéristiques autour du concept "d'Université de Rang Mondial" (WCU) comme idéal et principe supérieur commun façonnant l'enseignement supérieur, et plus particulièrement l'enseignement supérieur péruvien. Nous proposons de comprendre le processus d'institutionnalisation de ce concept au prisme de la théorie néo-institutionnelle sociologique et l'analyse du discours. Les trois aspects qui émergent des données collectées sur le terrain à travers des catégories telles que : la qualité, la langue et les ressources économiques. Ils enrichissent la perspective d'analyse dans le système d'enseignement supérieur péruvien en la rendant plus global, plus compréhensible.

D'une part, le trinôme qualité-langue-ressources économiques est envisagé comme un levier permettant de comprendre l'institutionnalisation du discours dans le contexte péruvien en mettant en avant ses particularités. De la même manière, l'option adoptée d'introduire une étude longitudinale et processuelle selon Langley (1999), nous permet d'avoir une perspective mieux représentée puisqu'on peut apprécier avec davantage de détails le processus d'institutionnalisation au fil du temps.

D’autre part, notre travail de recherche vient également renforcer les études d’analyse du discours dans la théorie néo-institutionnelle sociologique, car jusqu’à cette date, cela a été une ligne de recherche peu explorée (Sandhu, 2018; Slimane et al., 2019; Suddaby et al., 2013; Wiseman & Chase-Mayoral, 2014). Par ailleurs, la répartition en niveaux : international, national et organisationnel, elle permet une meilleure compréhension de l’institutionnalisation du discours dans le temps, laquelle sera enrichie à travers l’analyse qualitative avec l’aide du Software Nvivo.

Les catégories les plus pertinentes émergentes de l’analyse des données sur le terrain suggèrent que le modèle de l’institutionnalisation de Philipps constitue un instrument idoine pour comprendre l’institutionnalisation du discours. En revanche, dans l’analyse selon le contexte, il s’avère que des aspects particuliers sont à incorporer, à savoir dans notre cas la qualité, la langue et les ressources économiques (Boxenbaum & Pedersen, 2009; Lippi, 2000).

2. Contribution Méthodologique

D’un point de vue méthodologique, notre recherche vient enrichir les travaux empiriques mobilisant le modèle institutionnel discursif de Phillips (Phillips et al., 2004). Nous proposons un cadre combinant actions, textes, discours et les institutions à différents niveaux d’analyse, du global (international) au local (organisationnel) en passant par l’intermédiaire (national). Pour ce faire nous proposons dans ce travail de recherche un guide d’entretiens qualitatifs appropriés et élaborés pour pouvoir appréhender le processus d’institutionnalisation des classements, en particulier la notion WCU dans le contexte péruvien.

Plus précisément, le guide est structuré en prenant en considération les quatre aspects du modèle institutionnel discursif de Phillips (Phillips et al., 2004) à savoir, les actions, les textes, les discours et les institutions. Le guide d’entretiens comprend seize items qui englobent de manière complète tout ce qui est en rapport avec les classements internationaux des universités et le concept « d’Université de Rang Mondial. »

Enfin, cette recherche propose une étude longitudinale processuelle sur le modèle de Langley (1999). La méthode d’analyse des données à l’aide du logiciel Nvivo dans la méthodologie

d'analyse constitue un autre apport, puisqu'il existe peu d'études dans le domaine de l'éducation péruvienne avec cet angle d'attaque.

3. Contributions Managériales

Les contributions managériales de cette recherche sont multiples.

En premier lieu, ce travail contribue à la gestion des universités péruviennes parce qu'il offre aux présidents des universités et aux dirigeants une perspective globale comprendre les mécanismes conduisant à faire des classements internationaux un élément tenu pour acquis en référence à un concept (celui d'université de rang mondial) fruit d'un processus d'institutionnalisation croisant niveaux internationaux, national ou organisationnel. Il apporte ainsi une séquence cohérente pour aligner le plan stratégique institutionnel avec les nouvelles tendances et selon les acteurs au niveau global, toujours en prenant en considération les contraintes nationales et organisationnelles. (Il est important dans cet aspect-là de concilier la mission, la nature, le modèle et la philosophie de l'université).

De la même manière, nous pensons avec ce travail pouvoir permettre aux présidents des universités au niveau organisationnel d'anticiper les nouvelles tendances éducatives dans le domaine de l'enseignement supérieur, grâce à l'analyse des perspectives dans les niveaux supérieurs. Ici, il est important d'être attentif aux forums, aux symposiums, conférences, etc. qui se développent au niveau international parce que les accords institutionnalisés dans ces évènements seront les marqueurs futurs des nouveaux indicateurs que configureraient les universités péruviennes. Il faut aussi dire qu'avant d'arriver au niveau organisationnel, ces tendances doivent passer par le niveau national lequel est bien défini grâce à la force de la loi 30220.

Enfin, en tant que directeur des relations internationales au sein d'une université péruvienne, la recherche présentée ici a été mobilisée dans mes missions. Si notre poste de Directeur de relations internationales nous a permis de mieux comprendre le phénomène des classements et ses incidences sur l'organisation, de façon symétrique le chercheur qui continue dans sa position de Directeur de Relations Internationales pourrait prodiguer dans le futur des suggestions aux autorités de l'USAT spécialement dans le domaine international fortement dominé par la concurrence internationale des universités. Aussi il permettra d'avoir une vision plus équilibrée

des classements en les considérant de façon sereine tout en faisant en sorte par ailleurs que les effort pour atteindre une position plus avantageuse dans le classement au niveau international n'altère pas les relations avec la réalité la plus proche à l'université, c'est-à-dire l'environnement sociétal au Chiclayo, endroit où se développe l'USAT, ancrée dans son territoire loin des forums internationaux de l'IREG..

Chapitre 7 : Conclusion générale, limites et pistes de recherche.

Dans ce travail de recherche, nous avons entrepris d'étudier comment le discours qui gravite autour du concept d'université de rang mondial (WCU) est institutionnalisé au sein de l'Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Pour le réaliser, nous avons d'abord décidé d'établir un état de l'art favorable, nous l'avons fait en enquêtant sur les trois niveaux décrits, en commençant par le niveau international, niveau où le concept commence à être diffusé. Nous concluons que la vision du concept est indéterminée, cependant, une idéologie unificatrice est déduite qui tente d'uniformiser les critères d'excellence pour l'évaluation des universités. Cette ambition de normalisation incombe en grande partie aux classements (Shanghai, QS, THE, Leiden, Scimago) et surtout à l'IREG qui agit comme une institution d« Watchdog[124] » émettant les Principes de Berlin qui deviendront le document original et qui crée en quelque sorte l'environnement propice à l'institutionnalisation discursive future des classements. À partir de ce moment, le concept commence à décliner vers d'autres niveaux. Les acteurs et les groupes d'intérêt qui résultent de ce déclin sont identifiés, ce qui transcende les niveaux pour s'installer dans la réalité organisationnelle de l'USAT. Il est également concluant de voir comment tous ces dispositifs se forment et s'institutionnalisent d'un point de vue international à la réalité géographique particulière des universités péruviennes et en particulier de l'USAT. Il convient ici de souligner le rôle de SUNEDU, SINEACE et CONCYTEC). Il convient de souligner dans cette partie la fonction du processus de « licence institutionnelle », qui est décisif pour la survie des universités. Les dynamiques qui se dégagent de chaque niveau permettent également de clarifier et d'identifier les « right to speak » ou « warrant voices » (Phillips et al., 2004) dont le rôle est clé pour l'identification des discours qui institutionnalisent la notion selon des normes de qualité. De cette façon, le contexte de l'enseignement supérieur péruvien est ancré dans la sphère mondiale, un domaine à partir duquel il reçoit l'influence de ces artefacts qui promeuvent le concept, c'est-à-dire les classements.

[124] Personne ou une organisation chargée de s'assurer que les entreprises respectent des normes particulières et n'agissent pas illégalement

Afin d'être en mesure d'apporter toute la description ci-dessus au champ scientifique, nous avons également entrepris de découvrir les différentes études qui sont en accord avec notre travail et qui tournent autour du concept de WCU, en mettant l'accent sur les discours. L'absence de définition du concept, la prise pour acquis, la diffusion de la qualité et de l'excellence à tous les niveaux, nous amènent à mieux comprendre le phénomène mondial. C'est-à-dire une vision de la notion tenue pour acquise.

Un autre aspect concluant de notre étude est la pression institutionnelle que les universités péruviennes reçoivent, les trois types de pressions isomorphes (coercitive, normative et isomorphe) sont clairement visibles (DiMaggio et Powell, 1983). Ils agissent selon des normes de qualité et d'excellence afin d'en faire des universités de rang mondial. Il est également concluant que les classements agissent comme porteurs du discours autour de la qualité et de l'excellence, et qu'ils portent, avec l'IREG, un discours global autour de la notion de WCU.

Jusqu'à présent, nous avons résumé les aspects conclusifs de notre première partie de l'ouvrage, ce qui nous permet maintenant d'énumérer nos conclusions issues de l'analyse des travaux empiriques sur le terrain. Dans cette partie, nous mettons l'accent sur le processus d'institutionnalisation du discours sur l'université de rang mondial, et sur l'effet de chaîne entre les niveaux. Dans cette partie, nous accordons une attention particulière à la performance des acteurs. Pour cet objectif, nous concluons par la mise en place de notre cadre théorique : la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI), qui s'inscrit idéalement pour pouvoir identifier, interpréter et clarifier les mécanismes (Dumez, 2016), qui contribuent à l'institutionnalisation et qui sont en interaction sur le terrain.

Compte tenu de la complexité de pouvoir relier le processus d'institutionnalisation dans chaque domaine spécifique et à chacun des niveaux décrits, nous avons pensé qu'il était opportun de s'appuyer sur la variante discursive de la théorie néo-institutionnelle, afin de pouvoir l'embrasser avec toutes ses conséquences, nous avons ainsi opté pour le modèle d'institutionnalisation discursive de Phillips (Phillips et al., 2004), qui agit comme un prisme pour pouvoir saisir à travers ses conditions, la dynamique institutionnelle discursive avec ses éléments de base : actions, textes, discours et institutions.

Comme corollaire de cette première partie de notre travail de recherche, nous pouvons conclure qu'au centre du système d'enseignement supérieur péruvien, la notion d'Université de rang

mondial s'impose comme un fait indiscutable, et qu'il est accepté sans plus de réflexion, pris pour acquis, cette situation de conditionnement, ou plutôt obligatoire pour les universités péruviennes configure le nouveau « ***Status Quo*** » imposés par les classements internationaux des universités. Cette imposition se traduit concrètement, par exemple, dans l'ensemble des établissements identifiés comme indicateurs et qui sont au cœur même des plans stratégiques institutionnels des universités. Ces indicateurs, au-delà de leur neutralité, ne sont pas dénués de sens, s'ils révèlent plutôt une idéologie, c'est-à-dire qu'au-delà de leur dimension instrumentale, ces éléments décrits sont porteurs de discours. C'est la raison pour laquelle nous avons incliné à privilégier l'approche discursive à travers la théorie néo-institutionnelle. Nous nous intéressons également à la dimension performative du discours autour de l'idéal de l'Université de rang mondial, c'est-à-dire à la capacité de produire des institutions qui engendreront les principes, les représentations acceptées (« take forn grant ») et finalement traduites en actions qui impliquent des décisions politiques.

En ce qui concerne la partie empirique, nous concluons par l'établissement de notre position épistémologique, et le choix de la méthodologie qualitative. Nous avons expliqué les raisons qui nous ont conduits à opter pour l'étude de cas, en tenant toujours compte des trois niveaux d'analyse et de collecte de données suivant également le même schéma, international, national et organisationnel. Nous concluons également en expliquant les raisons pour lesquelles nous avons utilisé le logiciel Nvivo 12 en rappelant les critères préconçus pour l'analyse d'interprétation des données. Nous soulignons également l'importance de l'interaction avec les experts du domaine, grâce à leurs contributions, le présent travail s'est considérablement enrichi. Nous nous appuyons également sur les lignes directrices et les recommandations de Langley (1999) pour cette entreprise. Cette perspective nous aide considérablement à apprécier en détail la trajectoire de l'institutionnalisation au fil du temps et, aux trois niveaux décrits, une séquence logique peut être vue à cet égard.

Pour conclure notre travail, nous nous référons d'abord aux résultats obtenus à la suite de l'application du modèle de Phillips et al. (2004), à savoir « Les structures d'institutionnalisation » à chaque niveau d'analyse, avec tous ses détails, qui complètent le processus d'institutionnalisation discursive du concept d'Université de rang mondial dans le contexte géographique péruvien.

La deuxième conclusion est notre contribution à l'identification de la « Triade » Qualité, la Langue et des Ressources Economiques, aspects importants qui émergent du terrain et qui contribuent à une compréhension complémentaire avec le modèle d'institutionnalisation discursive de Phillips et al. (2004). La « Qualité » qui agit comme un modeleur de l'institutionnalisation du concept WCU, la « Langue » qui agit comme un pont entre les niveaux, unifiant le critère de qualité, et enfin les « Ressources économiques » à travers les incitations économiques dans toutes les activités qui sont en accord avec la mise en œuvre de la notion WCU.

Limites et pistes de la Recherche

Ce travail de recherche montre un intérêt particulier pour l'utilisation de la théorie néo-institutionnelle et de sa variante discursive à différents niveaux (organisationnel, national et international) afin de clarifier les situations mal connues concernant l'institutionnalisation du discours autour de la notion d'université de rang mondial, cependant, il présente également des limites et des lacunes qui ouvrent des possibilités pour d'autres recherches.

Formation sur les différentes possibilités de sélection d'un logiciel d'analyse du discours.

Dans notre cas, le soussigné a reçu la formation NVivo 12, mais il existe toute une gamme de possibilités d'analyse du discours sur le marché (comme expliqué dans la section 3 du chapitre 4), chacune avec des spécifications différentes qui peuvent faire la différence en termes d'utilisation maximale pour l'analyse des données et selon le but à poursuivre. Cela peut faire toute la différence lorsqu'il s'agit d'aligner l'objectif de recherche sur le développement du travail, c'est-à-dire de calibrer la recherche. Dans le cas des CAQDAS, Sphinx, Lexica, Spat T, Alceste ou Troopes, de tradition française, ceux-ci sont destinés à effectuer une analyse plus approfondie du contenu du Corpus du discours, par conséquent, ils seraient plus en accord avec l'objet de notre travail, tandis que ceux du premier groupe décrit à partir de la tradition anglo-saxonne comme c'est le cas de Nvivo n'ont pas de dictionnaires et de lemmatiseurs plus adaptés à la réalité locale du discours de chaque niveau d'analyse.

La représentativité de l'échantillon

Il est important de mentionner que notre échantillon s'adressait initialement aux présidents d'université, car ils remplissent une fonction performative en termes de diffusion et d'institutionnalisation du concept de WCU, cependant, l'agenda bien chargé nous a empêchés d'interviewer comme nous avons prévu, dans ces cas, l'interview a été dérivée avec d'autres personnes de l'université, dans certains cas, avec des personnes qui étaient chargées de rendre compte à la SUNEDU de la mise en œuvre du modèle de renouvellement institutionnel (voir tableau 30).

Manque d'études sur le sujet dans le cas du contexte péruvien

Notre travail visait initialement à étudier l'impact de l'internationalisation sur l'Université (Elkin et al., 2005; Elkin et al., 2008; Harris, 2008; Maringe, 2009; Trondal, 2010; Valiulis & Valiulis, 2006), une question qui, en raison de la position privilégiée du soussigné, pourrait être traitée plus facilement si l'accès à l'information était donné, ainsi que parce que cette question est devenue très importante au Pérou, notamment en raison de la mondialisation de l'éducation et du marketing international[125]. Le fait d'avoir fait irruption dans la théorie néo-institutionnelle a diamétralement changé l'orientation en raison du fait que dans le domaine scientifique péruvien il n'y a presque pas de travaux de recherche dans ce courant, par conséquent, le présent travail crée un précédent pour les études ultérieures dans cette ligne de recherche, et en particulier orientées vers le discours.

Pistes de recherche en théorie néo-institutionnelle.

Quant à l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988), courant également ancré dans la sociologie néo-institutionnelle

[125] https://www.elperuano.pe/noticia/227446-gobierno-trabaja-por-la-internacionalizacion-de-las-universidades

Le cas du général Daniel Mora Zevallos, est un cas particulier qui pourrait être étudié du point de vue de l'entrepreneur institutionnel, son protagonisme dans la création de la nouvelle loi universitaire 30220, avant, pendant et après, présente de nombreuses similitudes avec les études de cas de ce courant, comme le cas du Blog de Michel-Edouard Leclerc[126] (Fourquet-Courbet & Messeghem, 2009). Alors que dans le cas de Leclerc, elle commence avec la loi Dutreil (2 août 2005) et se termine avec l'institutionnalisation de la LME (Loi de modernisation économique du 2 juin 2008), dans le cas du général Mora, membre du Congrès de la République du Pérou, elle commence par le « Dictamen» de la Commission de l'éducation Jeunesse et Sports, et s'achève par l'institutionnalisation de la loi 30220. Dans l'étude sur Leclerc, l'utilisation du logiciel Troopes est également intéressante, qui, comme mentionné ci-dessus, dispose de lemmatiseurs et de dictionnaires pour une analyse plus fine. Enfin, comme on le sait, ce courant s'intéresse aux acteurs clés du processus de transformation du champ organisationnel. L'utilisation de ce courant permet de comprendre pourquoi un champ organisationnel ne se réduit pas à des forces coercitives ou normatives, mais plutôt comment certains acteurs et groupes d'acteurs initient une transformation au sein de leur environnement

À propos du travail institutionnel et de la critique de la métaphore de la diffusion à l'identique

La métaphore de la diffusion identique décrit un processus de contagion sociale et suppose les formes, les pratiques ou les idées qui circulent ne sont pas altérées au fur et à mesure de leur adoption (Strang & Meyer, 1993), comme c'est le cas de notre travail sur l'institutionnalisation des pratiques et des idées dans le but d'institutionnaliser le concept de WCU. Ainsi, les organisations les adopteraient d'une manière routinière et sans contestation. Comme on vient de le dire, cette métaphore a été largement remise en cause durant la dernière décennie. La critique de cette métaphore s'est essentiellement nourrie de l'institutionnalisme scandinave (Boxenbaum & Pedersen, 2009 ; Czarniawska, 1996) et la sociologie de la pratique (Lawrence et Suddaby, 2006). Les deux courants rompent avec la thèse de la passivité et de l'inertie des organisations et s'accordent sur l'importance des interactions au niveau local.

[126] https://www.michel-edouard-leclerc.com/

Ce qui a été décrit ci-dessus peut également être vu concrètement dans notre travail, cela ouvre la porte à de nouvelles recherches, même s'il est vrai qu'une structure coercitive est identifiée qui trouve son origine au niveau international, en même temps que le travail nous permet d'entrevoir une autre structure d'institutionnalisation qui surgit du niveau local en réponse aux forces coercitives. mais il est plus en phase avec les exigences de l'environnement géographique des universités péruviennes. Cela peut être interprété comme un « alliage » résultant de l'interaction des deux forces. Bien que les universités adoptent les exigences des organismes de contrôle de l'État (SUNEDU, SINEACE, CONCYTEC, etc.) en ce qui concerne le concept de WCU, une grande variété de différences peut également être observée dans l'adoption de ces exigences au sein de chaque université péruvienne.

Dans le tableau du Document type sur le renouveau institutionnel (voir tableau 30), on peut clairement voir ce qui a été expliqué ci-dessus, la structure d'institutionnalisation internationale s'est matérialisée dans les indicateurs 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 et 16, tandis que le reste des indicateurs (1, 2, 4, 13, 14, 15, 17, 18) obéit à des aspects qui n'ont rien à voir avec la structure internationale. et qui sont propres à chaque contexte géographique (Lippi, 2000; Lounsbury & Crumley, 2007; Powell & Colyvas, 2008; Sahlin-Andersson, 2011). Dans notre cas, le contexte de l'enseignement supérieur péruvien.

En ce qui concerne le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006)

S'il est vrai que le présent travail de recherche montre des aspects très liés au domaine du travail institutionnel, la proposition de celui-ci peut être considérée comme un cadre d'étude pour savoir quel type de travail institutionnel est réalisé à chacun des niveaux étudiés, ou dans son ensemble, car on sait que le travail institutionnel distingue trois types : la création des institutions, le maintien des institutions, et la déstabilisation des institutions.

1. Le travail de création institutionnelle correspond à la mise en place de nouvelles pratiques, de nouvelles routines et de nouveaux standards. Ce travail recouvre les opérations visant à la fois à assurer une légitimité à ces nouvelles pratiques vis-à-vis des

parties prenantes les plus susceptibles de favoriser, ou d'empêcher, leur développement, ainsi que les opérations visant à doter l'activité de règles de fonctionnement propres. Ceci passe tant par la constitution de normes coercitives ou indicatives que par la constitution de réseaux d'acteurs susceptibles de soutenir leur diffusion.

2. Le travail de maintien institutionnel a fait l'objet de peu d'études. Celles-ci suggèrent cependant que ce sont les acteurs en place, les incumbents, favorisés par les institutions qui vont tenter d'assurer leur maintien (voir par exemple Ben Slimane, 2007 ; Maguire et Hardy, 2009). A ce titre l'étude de Slimane (2007) sur le déploiement de la TNT en France met en évidence la stratégie de maintien du statu quo ante, par l'opposition initiale de TF1, acteur dominant dans le paysage audiovisuel français qui craignait que ce nouveau standard ne remette en cause sa position.

3. Le travail de déstabilisation des institutions constitue le troisième type de travail institutionnel identifié par Lawrence et Suddaby. Il renvoie aux premières phases du processus de changement institutionnel, celles au cours desquelles les acteurs désirant le changement doivent convaincre ou contraindre les autres acteurs de se détourner des institutions en place. Examinant les travaux existants, on peut considérer que ceux-ci rendent essentiellement compte du travail de remise en cause des croyances, et des fondements moraux ou coercitifs des institutions. Le tableau 30 présente en détail les caractéristiques de chaque type d'activité institutionnelle.

Tableau 30- Les principales formes de travail institutionnel trouvées dans les recherches existantes.

Créer des institutions	Plaider en faveur du projet
	Définir
	Motiver
	Construire des identités
	Changer les associations normatives
	Construire des réseaux d'acteurs sanctionnant le non respect de l'institution
	Coupler les nouvelles pratiques avec d'anciennes
	Elaborer et théoriser les relations de cause à effet
	Fournir aux acteurs les connaissances et les compétences nécessaires pour s'approprier l'institution
Maintenir des institutions	Créer des règles pour soutenir les institutions
	Maintenir l'ordre par le contrôle
	Dissuader
	Valoriser et diaboliser
	Création de mythes autour de l'origine et de l'histoire de l'institution
	Encastrer et rendre routinier
Déstabiliser des institutions	Déconnecter sanctions et pratiques
	Dissocier les pratiques de leurs fondements moraux
	Remettre en cause les présupposés et les croyances

Source: Lawrence et Suddaby (2006)

La distinction de ces trois perspectives et leur application en tant que cadre de référence pour pouvoir interpréter l'influence des classements à travers le concept d'université de rang mondial est un autre indice pour la poursuite de la recherche. Par exemple, il serait intéressant de se demander : lequel des trois types de travail institutionnel est utilisé dans l'institutionnalisation du concept d'université de rang mondial ? C'est-à-dire, s'agit-il d'une œuvre de création institutionnelle, de maintien institutionnel, de déstabilisation des institutions ?

Autres axes de recherche en dehors de la théorie institutionnelle

En ce qui concerne la « triade » de la qualité, de la langue et des ressources économiques

En ce qui concerne la qualité

En ce qui concerne la qualité en tant qu'instrument d'institutionnalisation dans les universités au niveau international, certaines études vont dans ce sens, mais elles ne discriminent pas l'objectif ultime de la qualité puisqu'elle est interprétée par chaque acteur institutionnel en

fonction de ce que l'on entend par qualité (Barsky, 2014; Cevallos Becerra, 2014; Darakhvelidze, 2012; Domínguez et al., 2011; Green Arrechavala, 2021), chaque contexte en ce sens a ses particularités. À cet égard, il est important de considérer la qualité comme un concept très diffus, mais de l'étudier du point de vue de « l'université de rang mondial » (Altbach & Salmi, 2011; Hazelkorn, 2011; Jones et al., 2016; Salmi, 2009), ou selon le processus d'unification de l'enseignement supérieur européen appelé « processus de Bologne » les deux nous donnent une meilleure vue d'ensemble pour comprendre l'institutionnalisation de la qualité (Rubin-Oliveira & Wielewicki, 2019).

En ce qui concerne la langue

Les stratégies de construction d'universités de rang mondial diffèrent selon qu'un pays utilise ou non l'anglais comme langue principale. En ce sens, notre étude propose d'étudier la question de la langue (en particulier l'anglais) comme un pont dans l'institutionnalisation. Celle-ci sera plus ou moins efficace en fonction du système d'enseignement supérieur de chaque pays. Le tableau 31 explique mieux notre propos :

Tableau 31- Systemes d´esseignement supérieur selon la langue

Systèmes d'enseignement supérieur/langue	**Anglophone**	**Non anglophone**
Systèmes avancés	États-Unis	Allemagne
	Royaume-Uni	France
	Australie	Japon
Systèmes en développement	Malaisie	Brésil
	Singapour	Chili
	Hong Kong	Pérou

Source. Adapté de Shin & Kehm (2012).

En ce qui concerne les systèmes d'enseignement supérieur, ils se caractérisent par le fait d'être en anglais ou de ne pas l'être, d'autre part, nous pouvons voir la classification des systèmes éducatifs en systèmes avancés typiques des pays développés et des systèmes éducatifs des pays en développement tels que la Malaisie. Singapour, Hong Kong, Brésil, Chili et Pérou, pays

d'Amérique latine. Des pays comme l'Allemagne, la France et le Japon sont mal classés à l'international, en raison de la langue qu'ils utilisent. Une grande partie de ses recherches n'est pas prise en compte car sa langue ne compte pas dans les classements. Dans le cas de l'Allemagne, son système est basé sur la conviction que toutes les universités devraient être égales dans le sens de l'équité dans la recherche, cette perception est enracinée dans l'histoire de l'université allemande. Par conséquent, le concept de WCU ne correspond pas très bien à leur système en raison de l'accent mis sur la concurrence entre les universités. Il en va de même pour la France et le Japon, chacun avec ses différences particulières, cependant, ces pays dotés de systèmes d'enseignement supérieur avancés ont fait des efforts importants avec la mise en place d'un nouveau service d'indexation académique, SCOPUS, pour remplacer et concurrencer le service d'indexation anglo-américain Thompson Reuters. Dans le cas du Brésil, du Chili et du Pérou, ils sont confrontés à deux défis : établir une base de recherche en adoptant l'anglais comme principale langue académique. La recherche dans ces pays est relativement faible par rapport à des pays dotés de systèmes avancés tels que l'Allemagne, la France et le Japon. Cependant, les trois pays d'Amérique latine ont commencé à adopter des politiques visant à inverser la situation, la création de la loi 30220 dans le cas péruvien en est un exemple. Ici, il est également possible d'apprécier la relation avec les ressources économiques de l'État, dont l'objectif est de mettre en place des projets de fonds compétitifs afin de récompenser les meilleures universités.

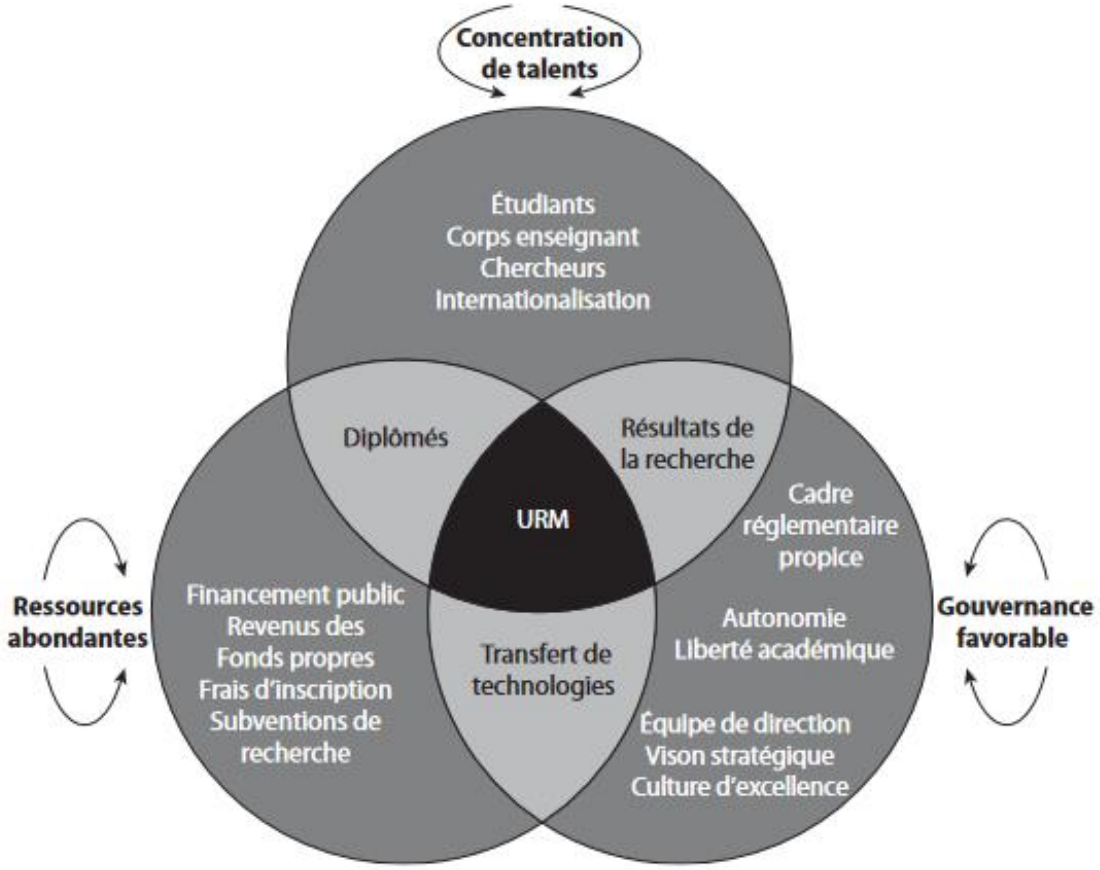
En ce qui concerne les pays anglophones aux systèmes académiques développés, comme les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie, la situation est moins stressante, le fait que l'anglais soit leur langue principale dans le domaine académique et surtout dans la recherche rend difficile la recherche des meilleurs talents au niveau international. Par conséquent, leur stratégie diffère de celle des pays non anglophones. Cette situation que nous venons d'expliquer nous fait réfléchir sur l'importance de l'institutionnalisation de la langue en fonction de chaque contexte, un chapitre qui mérite d'être étudié plus en détail à l'avenir.

En ce qui concerne les ressources économiques dans la formation des universités de rang mondial

Pour proposer une définition plus opérationnelle des universités de rang mondial et pour comprendre les causes et conditions de leur succès, (Salmi, 2009) a soutenu que la supériorité de leurs résultats (diplômés très demandés, recherche de pointe et transfert dynamique de

connaissances et de technologies) était imputable à trois ensembles complémentaires de facteurs jouant dans les meilleures universités de recherche, à savoir : a) ***Forte concentration de talents*** (au niveau des enseignants aussi bien que des étudiants) ; b) ***Ressources abondantes*** disponibles pour offrir un cadre d'apprentissage très favorable et pour exécuter des recherches de pointe et c) ***système de gouvernance favorable*** encourageant un bon leadership, une vision stratégique. L'innovation et la flexibilité permettant aux établissements de prendre des décisions et de gérer les ressources en dehors de tout carcan bureaucratique. C'est l'interaction dynamique entre ces trois ensembles de facteurs qui fait la différence et constitue la caractéristique distinctive des universités de recherche de haut niveau, comme le montre la figure 30.

Figure 30 - Caractéristiques d'une université de rang mondial : combinaison de facteurs clés



Source : Salmi 2009.
Note : URM = université de rang mondial.

Dans notre cas, les ressources économiques sont le seul facteur qui coïncide avec cette perspective pour réaliser des universités de rang mondial, cependant, l'approche de Salmi a beaucoup en commun avec nos conclusions, dans le cas d'une gouvernance favorable, cela est tout à fait conforme à la culture de l'excellence qui est ce qui est recherché avec l'institutionnalisation de la qualité. La différence réside dans le fait que, dans le cas péruvien, cet élément est imposé par les entités responsables, alors que dans le cas de Salmi, cet aspect relève de la compétence de chaque institution. Quant à la concentration caractéristique des talents, elle fait référence à l'internationalisation de la communauté universitaire, qui dans notre cas se reflète dans la capacité de l'université à embrasser l'internationalisation par l'anglais, comme l'internationalisation du programme d'études que nous avions déjà expliquée au chapitre 5. De cette façon, les comparaisons avec nos résultats suggèrent que les ressources économiques sont présentées comme un facteur d'intégration pour la réalisation d'universités de rang mondial, ce qui doit être étudié de plus près.

Universités de rang mondial vs systèmes de rang mondial

Pour conclure, avec les futures propositions de recherche, il semble également important de considérer la différence entre les ***universités de rang mondial*** et ***les systèmes de rang mondial.***

Les classements sont accusés d'uniformiser l'enseignement supérieur en faisant du prosélytisme d'une forme unique d'excellence qui s'appuie sur l'expertise des universités de recherche privées aux États-Unis (Tierney, 2009). Le président français Sarkozy a déclaré, lors d'une visite à l'Université Columbia de New York, son intention de « réformer les universités françaises sur le modèle que nous avons ici » (Sadlak, 2010). En ce sens, deux modèles majeurs de politiques de l'enseignement supérieur émergent : les universités de rang mondial (modèle néolibéral) contre les systèmes de rang mondial (modèle social-démocrate alternatif).

Le modèle néolibéral, favorisé par de nombreux gouvernements et institutions, cherche à établir des universités de rang mondial (WCU) en adoptant ou en imitant les caractéristiques des 20, 50 ou 100 meilleures universités.

Son objectif est de recréer le modèle « Harvard ici » (Moodie, 2009 ; Figure 31), selon lequel quelques institutions dominent au sein d'un système hiérarchiquement différencié. Étant donné que la stratégie de la WCU repose sur l'investissement dans un nombre limité d'universités

d'élite, les gouvernements adoptent une stratégie de « sélection et de concentration » (Shin et Kehm, 2013, 11).

Figure 31 : Modèle d'université de classe mondiale ou de Harvard

	Field 1	Field 2	Field 3	Field . . .
PhDs and research intensive	Institution A1			
Masters and some research	Institution B1			
	Institution B2			
Baccalaureates and scholarship	Institution C1			
	Institution C2			
	Institution C3			
	Institution C4			
Diplomas and extension services	Institution D1			
	Institution D2			
	Institution D3			
	Institution D4			
	Institution D5			

Source : (Hazelkorn, 2015)

Le modèle social-démocrate alternatif poursuit la création d'un World Class System (WCS). Selon (Hazelkorn, 2015), le modèle WCS met l'accent sur la différenciation horizontale liée à la spécialisation dans le domaine, les différentes institutions étant des producteurs immédiats de connaissances alignées sur leur expérience et leurs capacités régionales et nationales (figure 32). Avec des missions distinctes, les établissements d'enseignement supérieur se complètent les uns les autres pour maximiser la capacité au-delà des capacités individuelles.

Figure 32 : Modèle de système de rang mondial selon la spécialisation du domaine

	Field 1	Field 2	Field 3	Field 4	Field 5	Field 6	Field 7	Field 8	Field 9	Field 10
PhDs and research intensive	Institution 1		Institution 2		Institution 3		Institution 4		Institution 5	
Masters and some research										
Baccalaureates and scholarship										
Diplomas and extension services										

Source : (Hazelkorn, 2015)

L’essentiel est que si les Lumières se caractérisaient par un « modèle de savoir produit pour son propre but dans le splendide isolement académique » (Delanty, 2001: 154), les dernières décennies ont vu un alignement plus étroit entre l’enseignement supérieur et la société.

À l’instar de la perspective de la langue en fonction des systèmes d’enseignement supérieur avancés ou en développement, il s’agit ici de voir la notion du point de vue de l’un des deux concepts décrits, dans notre cas nous abordons notre étude du point de vue du premier modèle, cependant, Le deuxième modèle semble être plus adapté au contexte péruvien, nous pourrions nous demander : lequel des deux modèles est le plus adapté à la réalité de l’enseignement supérieur péruvien, est un sujet intéressant à aborder dans les recherches futures.

Bibliographie

Aguillo, I. F., Ortega, J. L., & Fernández, M. (2008). Webometric ranking of world universities: Introduction, methodology, and future developments. *Higher education in Europe*, *33*(2-3), 233-244.

Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, *19*(4), 645-670.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche*.

Almeida, A. (2019). Investigación y desarrollo (I+ D) en el Perú:?` invertimos lo suficiente. *Recuperado de https://rpp. pe/columnistas/alexandrealmeida/investigacion-ydesarrollo-id-en-el-peru-invertimos-lo-suficiente-noticia-1204891*.

Altbach, P. (2003). The costs and benefits of world-class universities. *International higher education*, *33*.

Altbach, P. G., & Salmi, J. (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. The World Bank.

Alvesson, M., & Karreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human relations*, *53*(9), 1125-1149.

Bakhtin, M. M. (1986). *1986 Speech genres and other late essays, trans. Vern W. McGee. Austin: University of Texas Press*.

Barley, S. R. (1990). Images of imaging: Notes on doing longitudinal field work. *Organization science*, *1*(3), 220-247.

Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization studies*, *18*(1), 93-117.

Barnett, R. (2013). *Imagining the university*. Routledge.

Barreda Tamayo, H. (2017). *Planeamiento estratégico en universidades de América Latina*.

Barsky, O. (2014). *La evaluación de la calidad académica en debate: Los rankings internacionales de las universidades y el rol de las revistas científicas*. Teseo.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). The social construction of. *Reality: A Treatise in*.

Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality-a treatise in the sociology of knowledge London: Penguin books*.

Billal, F. (2011). Academic ranking of universities-healthy competition, setting hierarchy or intelligent marketing. *Presentation to Global Forum on University Rankings: Their Uses and Misuses*, 16-17.

Black, J., Boggs, A. M., Fry, H., Hillman, N., Jackson, S., King, R., Lodge, M., & Underwood, S. (2015). *The regulation of higher education*.

Bouchard, J. (2013). La valorisation des classements par les universités parisiennes. *Hermès, Classer, penser, contrôler*, *66*, 205-212.

Bourdieu, P. (2007). *Pierre bourdieu el sentido práctico*. SIGLO XXI.

Boxenbaum, E., & Pedersen, J. S. (2009). Scandinavian institutionalism: A case of institutional work. En *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 178-204). Cambridge University Press.

Brown, A. D. (2000). Making sense of inquiry sensemaking. *Journal of management studies*, *37*(1), no-no.

Bruno, I. (2008). A vos marques, prêts... Cherchez!. La stratégie européenne de Lisbonne, vers un marché de la recherche. *Lectures, Les livres*.

Ceirano, V., & Rodríguez, P. G. (1997). Análisis de discurso asistido por computadora. *II Coloquio Latinoamericano de Analistas del Discurso (Buenos Aires y La Plata, 1997)*.

Cevallos Becerra, D. (2014). *La calidad educativa en la realidad universitaria peruana frente al contexto latinoamericano*.

Chaccha Suasnábar, H. (2018). *El poder de las coaliciones en la arena de las políticas públicas: Caso ley universitaria* [Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)]. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14322/CHACCHA_SUASN%C3%81BAR_HILDA_PODER_COALICIONES.pdf?sequence=1

Chien, C.-L., & Chapman, D. W. (2014). Graduate education in Malaysia and Thailand. *International Higher Education, 76*, 20-22.

Christensen, S., & Molin, J. (1995). Origin and transformation of organizations: Institutional analysis of the Danish Red Cross. *The institutional construction of organizations*, 67-90.

Christensen, S., & Scott, W. R. (1995). *The institutional construction of organizations: International and longitudinal studies*. Sage Publications.

Clemens, E. S., & Cook, J. M. (1999). Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annual review of sociology*, *25*(1), 441-466.

Cloutier, C., & Langley, A. (2007). Competing rationalities in organizations: A theoretical and methodological overview. *Cahiers de recherche du GéPS, 1*(3), 1-35.

Cornelissen, J. P., Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C., & Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. En *Academy of Management Review* (Vol. 40, Número 1, pp. 10-27). Academy of Management Briarcliff Manor, NY.

Coronado, C., & Andrea, U. (2018). Directrices para la gestión de una buena reputación en universidades: Caso Universidad de Piura. *Universidad de Piura*. https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3289

Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1988). An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. *Administrative science quarterly*, 562-587.

Czarniawska, B. (1996). Introduction. I: Czarniawska & Sevón. *Translating Organizational Change*.

Darakhvelidze, K. (2012). *Institutionalization of Quality Assurance Culture and Organizational Learning: A Study of IQA Practices in Georgian Universities* [Master's Thesis].

David, A. (2012). *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management?*

De Holan, P. M., & Phillips, N. (2002). Managing in transition: A case study of institutional management and organizational change. *Journal of Management Inquiry*, *11*(1), 68-83.

De Santos, M. (2009). Fact-totems and the statistical imagination: The public life of a statistic in Argentina 2001. *Sociological Theory*, *27*(4), 466-489.

Déjean, F., Gond, J.-P., & Leca, B. (2004). Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry. *Human relations*, *57*(6), 741-764.

Delanty, G. (2001). Challenging knowledge: The university in the knowledge society. *(No Title)*. https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000797836616192

Desrosières, A. (2008). *L'argument statistique*. Presses de l'école des mines.

DiMaggio, P. (1991). *Constructing an organizational field as a professional project: The case of US art museums*.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

Domínguez, B., González, J. I., González, R., Irarrázaval, I., Marshall, G., Morandé, P., Prieto, B., Scharager, J., Velasco, N., & Villalón, M. (2011). Sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior: Aspectos críticos y desafíos de mejoramiento. *Temas de la Agenda Pública*, *6*, 45.

Dumez, H. (2011). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2). *Le Libellio d'Aegis*, *7*(1, Printemps), 39-52.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

Eagleton, T., & Bourdieu, P. (2003). Doxa y vida cotidiana: Una entrevista. *Ideología: un mapa de la cuestión*, 295-308.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, *14*(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, *50*(1), 25-32.

Elkin, G., Devjee, F., & Farnsworth, J. (2005). Visualising the "internationalisation" of universities. *International Journal of Educational Management*, *19*(4), 318-329.

Elkin, G., FARnSWoRTH, J., & TEMPlER, A. (2008). Strategy and the internationalisation of universities. *International Journal of Educational Management*, *22*(3), 239-250.

Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative science quarterly*, 57-88.

Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of management Journal*, *35*(4), 699-738.

Emiliozzi, S. (2018). El influjo de los rankings sobre la calidad en las universidades argentinas. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS*, *13*(37).

Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change* (Vol. 10). Polity press Cambridge.

Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language. Language in social life series (Vol. 81)*.

Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American behavioral scientist*, *40*(4), 397-405.

Forgues, B., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Analyses longitudinales. *Méthodes de recherche en management*, 422-448.

Fourquet-Courbet, M.-P., & Messeghem, K. (2009). Les stratégies discursives de l'entrepreneur institutionnel: Le cas du blog de Michel-Edouard Leclerc. *Gestion 2000*, *26*(3).

Gallegos, A. (2017). Educación superior y licenciamiento: El caso de las universidades del Perú. *Revista Espacios*, *38*(60).

Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa. Ediciones Morata*.

Giménez, R. C. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, 44.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.

Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.

Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. L. (2004). *The Sage handbook of organizational discourse*. Sage.

Grant, D., Keenoy, T., & Oswick, C. (1998). Introduction: Organizational discourse: Of diversity, dichotomy and multi-disciplinarity. *Discourse and organization*, 1-13.

Green Arrechavala, I. L. (2021). *La institucionalización del sistema de aseguramiento de calidad en la educación superior en Honduras.* [PhD Thesis]. Tegucigalpa, Honduras.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, *21*(4), 1022-1054.

Hallett, T. (2010). The myth incarnate: Recoupling processes, turmoil, and inhabited institutions in an urban elementary school. *American sociological review*, *75*(1), 52-74.

Hallett, T., & Ventresca, M. J. (2006). Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and society*, *35*, 213-236.

Hannan, M. T., & Carroll, G. R. (1995). Theory building and cheap talk about legitimation: Reply to Baum and Powell. *American Sociological Review*, *60*(4), 539-544.

Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional entrepreneurship. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, *1*, 198-217.

Hardy, C., Palmer, I., & Phillips, N. (2000). Discourse as a strategic resource. *Human relations*, *53*(9), 1227-1248.

Hardy, C., & Phillips, N. (1998). Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. *Organization science*, *9*(2), 217-230.

Hardy, C., & Phillips, N. (1999). No joking matter: Discursive struggle in the Canadian refugee system. *Organization Studies*, *20*(1), 1-24.

Harfi, M., & Mathieu, C. (2006). Classement de Shanghai et image internationale des universités: Quels enjeux pour la France? *Horizons stratégiques*, *2*, 100-115.

Harris, S. (2008). Internationalising the University. *Educational Philosophy and Theory*, *40*(2), 346-357. https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.2007.00336.x

Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: A critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization studies*, *21*(4), 697-720.

Hazelkorn, E. (2009). *Impact of global rankings on higher education research and the production of knowledge*.

Hazelkorn, E. (2011). Measuring world-class excellence and the global obsession with rankings. En *Handbook on globalization and higher education*. Edward Elgar Publishing.

Hazelkorn, E. (2013). World-class universities or world-class systems? Rankings and higher education policy choices. *Rankings and accountability in higher education: Uses and misuses*, 71-94.

Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*. Springer.

Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2010). Institutional entrepreneurship: An introduction. *Edward Elgar, Forthcoming, IFN Working Paper*, *853*.

Holmes, R. (2006). The THES university rankings: Are they really world class? *Asian Journal of university education*, *2*(1), 1-14.

Jones, E., Coelen, R., Beelen, J., & de Wit, H. (2016). Global perspectives on Higher Education. En *Global and Local Internationalization* (pp. 185-190). Brill Sense.

Jöns, H., & Hoyler, M. (2013). Global geographies of higher education: The perspective of world university rankings. *Geoforum*, *46*, 45-59.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, *24*(4), 691-710.

Lascoumes, P. (2005). LE GALES P. 2005. Gouverner par les instruments. *Les Presses de Sciences Po, Paris*.

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). 1.6 institutions and institutional work. *The Sage handbook of organization studies*, 215-254.

Levin, H. M., Jeong, D. W., & Ou, D. (2006). What is a world class university. *Conference of the Comparative and International Education Society, Honolulu, HI, March*, *16*.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry.,(Sage Publications: Newbury Park, CA)*. CA USA.

Lippi, A. (2000). One theory, many practices. Institutional allomorphism in the managerialist reorganization of Italian local governments. *Scandinavian Journal of Management*, *16*(4), 455-477.

Liu, N. C., & Cheng, Y. (2005). The academic ranking of world universities. *Higher education in Europe*, *30*(2), 127-136.

Livesey, S. M. (2002). Global warming wars: Rhetorical and discourse analytic approaches to ExxonMobil's corporate public discourse. *The Journal of Business Communication (1973)*, *39*(1), 117-146.

Llewellyn, S. (1992). The role of case study methods in management accounting research: A comment. *The British Accounting Review*, *24*(1), 17-31.

Lodge, M., & Hood, C. (2010). Regulation Inside Government: Retro-Theory Vindicated or Outdated? En *The Oxford Handbook of Regulation*.

Lodge, M., & Lodge, M. (2015). Regulating higher education: A comparative perspective. *The regulation of higher education*, 1-9.

Lodge, M., & Wegrich, K. (2005). Control over government: Institutional isomorphism and governance dynamics in German public administration. *Policy Studies Journal*, *33*(2), 213-233.

López, L. A. Á., & Marquez, C. Z. (2020). Gestión institucional de la Universidad Autónoma de Baja California frente a los indicadores de calidad de los rankings globales. *EDUCATECONCIENCIA*, *26*(27).

Lounsbury, M. (2001). Institutional sources of practice variation: Staffing college and university recycling programs. *Administrative science quarterly*, *46*(1), 29-56.

Lounsbury, M. (2003). The Problem of Order Revisited: Towards a More Critical Institutional Perspective'in R. Westwood and S. Clegg, eds. *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*.

Lounsbury, M., & Crumley, E. T. (2007). New practice creation: An institutional perspective on innovation. *Organization studies*, *28*(7), 993-1012.

Marginson, S. (2017). Do rankings drive better performance? *International Higher Education*, *89*, 6-8.

Maringe, F. (2009). Strategies and challenges of internationalisation in HE: An exploratory study of UK universities. *International Journal of Educational Management*, *23*(7), 553-563.

Marope, P. T. M., Wells, P. J., & Hazelkorn, E. (2013). *Rankings and accountability in higher education: Uses and misuses*. Unesco.

Meyer, J. W., Boli, J., & Thomas, G. M. (1994). *Ontology and rationalization in the Western Cultural Account'*. https://www.scienceopen.com/document?vid=4225f9b4-a32e-44fb-a9e7-b32c0d5ea2a3

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, *83*(2), 340-363.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Millot, B. (2015). International rankings: Universities vs. higher education systems. *International Journal of Educational Development*, *40*, 156-165.

Montes, M., & Popov, V. (2011). Bridging the gap: A new world economic order for development. *Aftermath: A New Global Economic Order*, *3*, 119-147.

Morgan, G., & Sturdy, A. (2000). *Beyond Organizational Change: Structure, Discourse and Power in UK Financial Services*. Springer.

O'Connell, C. (2014). Investigating the Role of Global University Rankings in Higher Education Policy Discourse in England. *Lancaster: Lancaster University*.

Otley, D. T., & Berry, A. J. (1994). Case study research in management accounting and control. *Management accounting research*, *5*(1), 45-65.

Parker, I. (1992). *Discourse Dynamics: Critical Analysis for Social and Psycholocigal Analysis*. Routledge. London.

Pettigrew, A. M. (1995). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Longitudinal field research methods: Studying processes of organizational change*, 91-125.

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, *44*(4), 697-713.

Phillips, N. (2003). Discourse or institution? Institutional theory and the challenge of critical discourse analysis. *Debating organization: Point-counterpoint in organization studies*, 220-231.

Phillips, N., & Hardy, C. (2002). *Understanding discourse analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of management studies*, *37*(1), no-no.

Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of management review*, *29*(4), 635-652.

Pineda, P., & Celis, J. (2017). ?` Hacia la universidad corporativa? Reformas basadas en el mercado e isomorfismo institucional en Colombia. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, *25*, 1-32.

Piscoya Hermoza, L. (2006). *Ranking universitario en el Perú: Plan piloto*.

Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. Sage.

Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of institutional theory. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, *276*, 298.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.

Putnam, L. L., & Fairhurst, G. T. (2001). Discourse analysis in organizations: Issues and concerns. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 78-136.

Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (2013). *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Sage Publications.

Rao, H., Morrill, C., & Zald, M. N. (2000). Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms. *Research in organizational behavior*, *22*, 237-281.

Reyes, C. (2016). Medición de la calidad universitaria en Chile: La influencia de los rankings. *Calidad en la Educación*, *44*, 158-196.

Riba, C. (2005). Flick, U.(2004) Introducción a la investigación cualitativa. Madrid: Morata. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 127-129.

Ringel, L., Brankovic, J., & Werron, T. (2020). The organizational engine of rankings: Connecting “new” and “old” institutionalism. *Politics and Governance*, *8*(2), 36-47.

Rodriguez-Pomeda, J., & Casani, F. (2016). Legitimating the world-class university concept through the discourse of elite universities’ presidents. *Higher Education Research & Development*, *35*(6), 1269-1283.

Rowan, B. (1982). Organizational structure and the institutional environment: The case of public schools. *Administrative science quarterly*, 259-279.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Evolution du design au cours de la recherche. *Méthodes de recherche en management*.

Rubin-Oliveira, M., & Wielewicki, H. de G. (2019). Concepts, policies and actions of internationalization of Higher Education: Reflections on the expertise of a North American University. *Revista Brasileira de Educação*, *24*.

Rule, P., & John, V. M. (2015). A necessary dialogue: Theory in case study research. *International Journal of Qualitative Methods*, *14*(4), 1609406915611575.

Sadlak, J. (2010). Quality challenge in a changing landscape of higher education: Place and impact of academic rankings. *Evaluation in Higher Education*, *4*(1), 1-12.

Sadlak, J., & Liu, N. C. (2007). Introduction to the topic: Expectations and realities of world-class university status and ranking practices. *The world-class university and ranking: Aiming beyond status*, 17-23.

Sahlin-Andersson, K. (2011). Imitating by editing success: The construction of organizational fields. En *Translating organizational change* (pp. 69-92). de Gruyter.

Salmi, J. (2009). *Le défi d’établir des universités de rang mondial*. The World Bank.

Sandhu, S. (2018). Neo-Institutional Theory. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1-15.

Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E., & Arnal, E. (2008). *Tertiary education for the knowledge society* (Vol. 1). OECD Paris.

Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *The British Accounting Review*, *22*(3), 259-281.

Schriewer, J. (2004). L'internationalisation des discours sur l'éducation: Adoption d'une «idéologie mondiale» ou persistance du style de «réflexion systémique» spécifiquement nationale? *Revue française de pédagogie*, 7-26.

Scott, R. W., Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1994). *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Sage.

Scott, W. R. (1995). Organizations and institutions. *Foundations for Organizational Science; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA*.

Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, *37*(2005), 460-484.

Seville, M. G., & Perret, V. (2002). *Les critères de validité en sciences des organisations: Les apports du pragmatisme*. EMS Management & Société.

Sharpe, R. (2014). What is a World Class University? A Literature Review. *Elementa Leadership HE Knowledge Portal, Articles and Provocations*.

Shin, J. C., & Kehm, B. M. (2012). *Institutionalization of world-class university in global competition* (Vol. 6). Springer Science & Business Media.

Shin, J. C., & Kehm, B. M. (2013). The world-class university across higher education systems: Similarities, differences, and challenges. En *Institutionalization of world-class university in global competition* (pp. 275-286). Springer.

Silva, M., Reich, R., & Vásquez, C. (2003). *La Autoevaluación Universitaria: Principios y Mecanismos Operativos desde la Experiencia. Francia, Columbus*.

Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. Sage.

Sirat, M. (2013). Malaysia's world-class university ambition: An assessment. En *Institutionalization of world-class university in global competition* (pp. 205-223). Springer.

Slimane, K. B. (2007). *Les Stratégies Discursives de Légitimation du Changement Institutionnel: Le Cas du MPEG4 dans la Télévision Numérique de Terre en France*.

Slimane, K. B., Chaney, D., Humphreys, A., & Leca, B. (2019). Bringing institutional theory to marketing: Taking stock and future research directions. *Journal of Business Research*, *105*, 389-394.

Staw, B. M., McKechnie, P. I., & Puffer, S. M. (1983). The justification of organizational performance. *Administrative science quarterly*, 582-600.

Strang, D., & Meyer, J. W. (1993). Institutional conditions for diffusion" Theory and Society. *v, 22*.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, *20*(3), 571-610.

Suddaby, R., Seidl, D., & Lê, J. K. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. En *Strategic Organization* (Vol. 11, Número 3, pp. 329-344). Sage Publications Sage UK: London, England.

Superintendencia Nacional de Educación Superior. (2017). *Informe bienal sobre la realidad universitaria peruana*. Arte Perú SAC Lima.

Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N., & Robichaud, D. (1996). The communicational basis of organization: Between the conversation and the text. *Communication theory*, *6*(1), 1-39.

Taylor, J. R., & Taylor, E. V. E. (2016). *The vulnerable fortress*. University of Toronto Press.

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface.*

Tetlock, P. E., & Belkin, A. (1996). *Counterfactual thought experiments in world politics: Logical, methodological, and psychological perspectives*. Princeton University Press.

Thiétart, R. (2007). Alain et coll.(2007). *Méthodes de recherche en management*, *3*.

Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

Thomas, G. M., Meyer, J. W., Ramirez, F. O., & Boli, J. (1987). *Institutional structure: Constituting state, society, and the individual*. Sage Newbury Park, CA.

Tierney, W. G. (2009). Globalization, international rankings, and the American model: A reassessment. *Higher Education Forum*, *6*(1), 1-18. https://www.ses.unam.mx/curso2017/bibliografia/Higher%20Education%20Forum%202009%20Vol%206.pdf#page=7

Tolbert, P. S. (1985). Institutional environments and resource dependence: Sources of administrative structure in institutions of higher education. *Administrative science quarterly*, 1-13.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). *The Institutionalization of Institutional Theory*.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. *Studying Organization. Theory & Method. London, Thousand Oaks, New Delhi*, 169-184.

Trigueros, C., Rivera, E., & Rivera, I. (2018). Técnicas conversacionales y narrativas Investigación cualitativa con Software NVivo. *Editan: Universidad de Granada & Escuela Andaluza de Salud Pública. España*.

Trillo, F. H. (2020). Universidades de clase mundial. Reflexiones para México. *Gestión y Política Pública*, *29*(1), 223-246.

Trondal, J. (2010). Two worlds of change: On the internationalisation of universities. *Globalisation, Societies and Education*, *8*(3), 351-368. https://doi.org/10.1080/14767724.2010.505097

Valiulis, A. V., & Valiulis, D. (2006). The internationalisation of higher education: A challenge for universities. *Global J. of Engng. Educ*, *10*(2), 221-228.

Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic management journal*, *13*(S1), 169-188.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*, *26*(9), 1377-1404.

Van Dijk, T. A. (1997). Discourse as interaction in society. *Discourse as social interaction*, *2*, 1-37.

Verweij, M., Douglas, M., Ellis, R., Engel, C., Hendriks, F., Lohmann, S., Ney, S., Rayner, S., & Thompson, M. (2006). Clumsy solutions for a complex world: The case of climate change. *Public administration*, *84*(4), 817-843.

Wang, L. (2014). Internationalization with Chinese characteristics: The changing discourse of internationalization in China. *Chinese Education & Society*, *47*(1), 7-26.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Vol. 3). Foundations for Organizational Science. *Thousands Oaks: Sage Publications Inc, USA*.

Wildavsky, B. (2012). *The great brain race*. Princeton University Press.

Wiseman, A. W., & Chase-Mayoral, A. (2014). Shifting the discourse on neo-institutional theory in comparative and international education. *Annual review of comparative and international education 2013*.

Wood, L. A., & Kroger, R. O. (2000). *Doing discourse analysis: Methods for studying action in talk and text*. Sage.

Yates, J., & Orlikowski, W. J. (1992). Genres of organizational communication: A structurational approach to studying communication and media. *Academy of management review*, *17*(2), 299-326.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. sage.

Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage Books.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, *330*, 81-82.

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of management journal*, *45*(1), 234-254.

Zilber, T. B. (2016). How institutional logics matter: A bottom-up exploration. En *How institutions matter!* Emerald Group Publishing Limited.

Zirulnick, A. (2010). New world university ranking puts Harvard back on top. *Christian Science Monitor. https://www. csmonitor. com/World/2010/0916/New-world-university-ranking-puts-Harvard-back-on-top*.

Žižek, S. (2019). *The sublime object of ideology*. Verso Books.

Zucker, L. G. (1988). *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Ballinger Pub Co.

Annexes

Annexe 1 - Attestation d'assistance à l'IREG Forum 2015 à la ville d'Aalborg au Danemark

Aalborg, 12th June 2015

ATTENDANCE CERTIFICATE

Dr. Kazimierz Bilanow, Managing Director of IREG Observatory, certifies that José Paolillo doctorate researcher from Montpellier Research Management (MRM) Laboratory of Montpellier University - France was a participant at the 7th IREG forum, that was held in Aalborg Denmark on June 11th to 12th 2015.

I issue this document for Montpellier Research Management (MRM) Laboratory of Montpellier University - France and I attaching the Background and the Programme to prove the attendance of Mr. Paolillo.

Here find attached the Background and Programme,

With my lost sincere esteem,

Kazimierz Bilanow

(IREG OBSERVATORY MANAGING [illegible] 2012)

IREG Observatory on Academic Ranking & Excellence
IREG
BE0821026311

Annexe 2 - Attestation d'assistance à l'IREG Forum 2016 à Lisboa au Portugal.



Lisbon 7th, May 2016

ATTENDANCE CERTIFICATE

Dr. Kazimierz Bilanow, Managing Director of IREG Observatory, certifies that José Paolillo doctorate researcher from Montpellier Research Management (MRM) Laboratory of Montpellier University - France was a participant at the 8th IREG forum, that was held in Lisbon Portugal on May 4th to 7th 2016.

I issue this document for Montpellier Research Management (MRM) Laboratory of Montpellier University - France and I attaching the Background and the Programme to prove the attendance of Mr. Paolillo.

Here find attached the Background and Programme,

With my lost sincere esteem,

Kazimierz Bilanow
(MANAGING DIRECTOR)

IREG Observatory on Academic Ranking & Excellence
IREG
BE0821026311

Annexe 3 - Fiche d'observation directe 1

<table>
<tr><td rowspan="2">Fiche d'observation N.001</td><td>Procès de Recherche :

IREG FORUM 2015 – AALBORG, DANEMARK (11-12 June 2015)

"Subject and Discipline Related Rankings For a More Inclusive Approach to University Performance"</td></tr>
<tr><td>Nom Chercheur : JOSE PAOLILLO</td></tr>
<tr><td><u>Date</u> : 12 juin 2015

<u>Heure :</u> 11 :30 au 13 : 30

<u>Lieu</u> : Aalborg University Create, Rendsburggade 14

IREG (International Ranking Expert Group)</td><td><u>Observation</u>

<u>Sexte session du L'IREG FORUM</u>

La présentation de la guide pour les parties prenantes des Classements académiques

(Launching of IREG Guidelines for Stakeholders of Academic Rankings)

Le jour 12 juin se réalise une intervention de la part du Monsieur Nian Cai Liu, Professor and Dean of Graduate School of Education, Shanghai Jiao Tong University, Vice-President of IREG Observatory, China (Créateur du Classement Shanghai)

Monsieur Nian Cai Lui fait la présentation de la nouvelle initiative IREG et intervient comme modérateur de la session.

Avec lui des personés que participent aussi dans la présentation des personnes s'appellent :

• Thomas D. Parker, Senior Associate, Institute for Higher Education Policy (IHEP), USA
• Zdzisław Mach, Rector's Proxy for International Relations, Jagiellonian University, Poland
• Laerke Haestrup, the Student Society, Aalborg University, Denmark
• Mariya Fartunova, Director, Higher Education Directorate, Ministry of Education and Science, Bulgaria

Chaque personne prend la parole por presque 20 minutes, le temps est respecte le plus posible.</td></tr>
</table>



Chaque personne fasse une petite intervention and expliquant sa part comme représentant de parties prenantes.

Monsieur Thomas D. Parker dit que la nouvelle guide est produite de la maturation d'un procès qui a pris de temps et qu'a était faite avec le consensus de participants d'IREG Forums réalises auparavant ainsi comme des érudits dans le sujet des classements. Monsieur Parker appartient à l'Institute de Politiques d'Education des Etats-Unis (IHEP). Lui explique le propos de la Guide, après Justification pour présenter les lignes directrices de la Guide, etc.

Monsieur Zdzisław Mach, dit que de la part des Institutions d'Education Supérieur, cet-a-dire des universités, la guide s'ajuste favorablement et décrive la manière comme dois se prendre en compte les classements. Quelques points à prendre en considération de la part des universités sont :

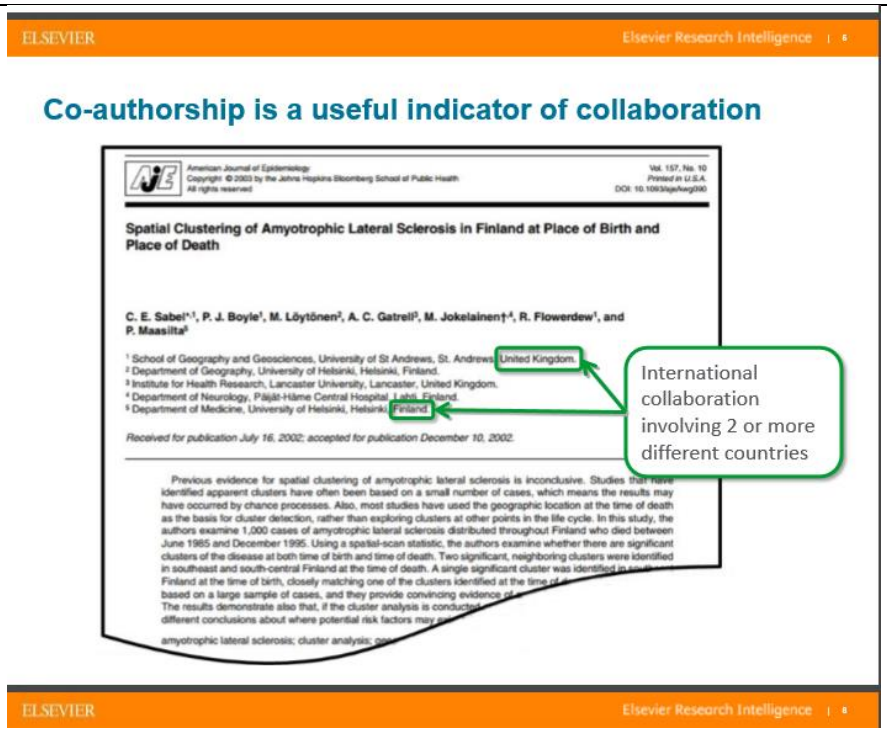
- Enseignement, recherche et service à la communauté universitaire
- Les plans stratégiques des universités
- L'améliorèrent de la qualité
- La collaboration internationale
- Le Fonds (Fundraising)
- La reputation
- L'interaction avec des classements et des autres fournisseurs
- Participer dans les développements qui contribuent à l'améliorèrent des classements

	Madame Laerke Haestrup, président de l'Association des étudiants de la Université d'Aalborg. Elle a parlé de la perspective des étudiants de son **université** et donne de avis favorable à la nouvelle guide en remarquant quelques considérations de l'usage des classements de la part des étudiants conjointement avec ses parents, tels comme : Choisir des programmes de Licence, de Master, et des doctorats. Faire des comparaisons entre des universités pour choisir l'université plus idoine par ses enfants. Elle raconte l'expérience de l'université d'Aalborg. **Madame Mariya Fartunova,** fait son intervention comme représentant du gouvernement de la Bulgarie. Elle fait mentions des points que son important à réfléchir de la part des ministères et différents organismes des états. Surtout à l'heure de faire l'évaluation pour proportionner des financements pour les universités. Les considérations à tenir en compte pour les décideurs politiques, les gouvernements et les agences de collecte de fonds sont : Initiatives que fassent la promotion de l'excellence, les évaluations de institutionnels, des sélections de bourses dans le contexte de l'internationalisation, et l'interaction avec les organisations des classements.

Fiche d'observation directe 2

Fiche d'observation N.002	**Procès de Recherche :** **IREG FORUM – LISBON, PORTUGAL** (4-6 May 2016) ***« University Rankings and International Academic Relations a Bridging Tool or a Hindrance?"***
	Nom Chercheur : JOSE PAOLILLO

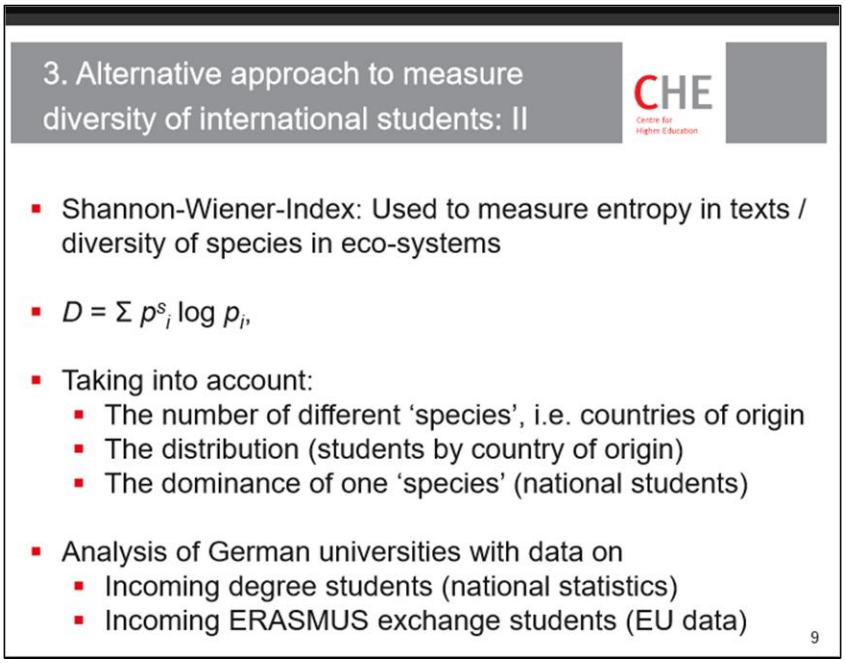
Date : 5 mai 2016 **Heure :** 10 :00 au 11 : 30 **Lieu** : *Rectorate Building, Campus de Campolide Universidade NOVA de Lisboa* IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence **IREG** (International Ranking Expert Group)	**Observation** **Première session du L'IREG FORUM** *L'impact des classements dans l'internationalisation* Monsieur Nian Cai Liu, Dean, Graduate School of Education Shanghai Jiao Tong University, Vice-president of IREG Observatory, China. Fait une petite introduction à propos les impacts de classements dans l'internationalisation. L'internationalisation a était la grande tendance dans l'éducation supérieure dans les dernières deux décades. A partir de la première émission de classement Shangaï en 2003, les classements internationaux des universités ont transformé l'éducation supérieure dans le monde. Les universités au niveau mondial ont devenu ouvertes à la comparaison internationale, lesquelles a la fois font la promotion de l'internationalisation de l'éducation supérieure dans de beaucoup de chemins. Les invites sont des expertes et a continuation son invites partager les études à propos les impacts des classements dans l'internationalisation de l'éducation supérieure dans le monde. Les expositeurs à la table s'appellent : • **Simon Marginson**, Director of the Centre for Global Higher Education, UCL Institute of London, United Kingdom: *Global university ranking and performance improvement* • **Hans de Wit**, Director of the Center for International Higher Education, Boston College, United States: *The Impact of Rankings on Internationalization* • **Alberto Zigoni**, Senior Consultant, Research Intelligence, Elsevier: *International Collaboration of Research, The Netherlands* Monsieur **Zigoni**, dans son intervention explique l'importance de la cocréation des articles scientifiques comme indicateur de collaboration, pour mesurer l'internationalisation, lui présent le suivant proyection.

Fiche d'observation directe 3

Fiche d'observation N.003	**Procès de Recherche :** **IREG FORUM – LISBON, PORTUGAL** (4-6 May 2016) ***« University Rankings and International Academic Relations a Bridging Tool or a Hindrance?"***
	Nom Chercheur : JOSE PAOLILLO
Date : 5 mai 2016 **Heure : 12 :00 au 13 : 30** **Lieu :** *Rectorate Building, Campus de Campolide*	**Observation** **Deuxième session du L'IREG FORUM** **Proposition des représentants du classement U-Multirank** Monsieur **Waldemar Siwiński**, President, Perspektywy Education Foundation, Vice-president of IREG Observatory, Poland, fait la présentation de la session appelle : Réflexion des Classements International. Les expositeurs à la table s'appellent :

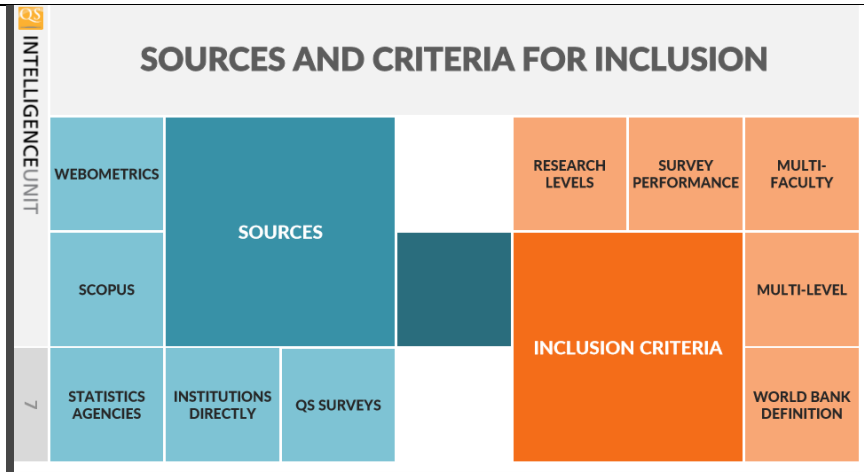
Universidade NOVA de Lisboa IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence **IREG** (International Ranking Expert Group)	• **Markus Laitinen**, Vice President, European Association of International Education (EAIE); University of Helsinki, Finland: *Internationalisation through the rankings looking glass* • **Gero Federkeil**, Coordinator, U-Multirank, Centre for Higher Education (CHE); Vice-President, IREG Observatory; **Solveig Gleser**, Project manager, U-Multirank, CHE, Germany: *Measuring the international orientation of universities in rankings* • **Alexei Falaleev**, Head, Expert Support Department, Project Office Coordinator, Russian Academic, Excellence Project 5-100, Russian Federation: *Internationalization in rankings: some obvious measurement faults and ways to fix them* Monsieur **Siwiński**, fait une petite introduction en disant : L'internationalisation à travers la recherche, l'enseignement, et l'innovation représente un des groupes des indicateurs classiques plus utilises dans les classements internationaux. Usuellement est mesuré par le pourcentage des étudiants et du staff académique avec des professeures des autres nationalités, la coopération internationale et la recherche conjoint. Les classes des indicateurs utilises dépend du concept d'internationalisation, la méthodologie qui utilise chaque classement. Nous expliquerions les différents concepts d'internationalisation. Aussi nous discuterons les malentendus et les tramps connectés aux indicateurs d'internationalisation. Nous essaierons de répondre, par exemple : Si l'internationalisation mesuré par le nombre des étudiants internationaux est suffisante pour prouver la qualité d'une institution ? Dois se considérer la recherche internationale conjoint comme valeur en sois même en considérant le fait que les résultats de la recherche sont mesurables, en tout cas comme publications et citations ? Nous allons également discuter de possibles nouveaux indicateurs d'internationalisation qui seront exempts de partialité envers les universités anglo-saxonnes. Pour parler à la session, nous invitons les auteurs du classement qui utilisent des indicateurs basés sur l'internationalisation, les analystes et les représentants des universités avec une internationalisation forte considèrent dans sa stratégie. Dans l´intervention de monsieur Federkeil et madame Glesser.

	La présentation a 3 parts : 1. Le concept d'orientation international 2. La mesure de l'orientation internationale dans les classements internationaux 3. Des alternatives pour mesurer la diversité des étudiants internationaux Pendant la troisième part font la proposition d'une alternative pour mesurer la diversité des étudiants internationaux appelés le « Shannon Index ». 

Fiche d'observation directe 4

Fiche d'observation N.004	**Procès de Recherche :** **IREG FORUM – LISBON, PORTUGAL** (4-6 May 2016) ***« University Rankings and International Academic Relations a Bridging Tool or a Hindrance?"***
	Nom Chercheur : JOSE PAOLILLO

Date : 6 mai 2016 **Heure : 11 :30 au 13 : 00** **Lieu :** *Rectorate Building, Campus de Campolide Universidade NOVA de Lisboa* **IREG** (International Ranking Expert Group)	**Observation** **Pannel de discussion du L'IREG FORUM** **Présentations des Sources et Critères du classement QS- Quaqurelli Simons** Madame **Maria Helena Nazaré**, Rector of the University of Aveiro [2002-2010], President of EUA – European University Association [2012-2015], Portugal, fait la présentation du panel de discussion : Le future des classements Les expositeurs à la table s'appellent : • **Stanislaw Kistryn**, Vice-rector, the Jagiellonian University, Poland • **Simon Marginson**, Director of the Centre for Global Higher Education, Institute of Education, UCL, United Kingdom • **Ben Sowter**, Head of Division, QS Intelligence Unit, United Kingdom • **Mikhail Strikhanov**, Rector, National Research Nuclear University "MEPhI", Russian Federation Madame Nazaré, fait une petite introduction en remarquant l'importance des classements et les nouveaux défis. Elle se disculpe que monsieur Ben Sowter ne peux pas venir à la présentation programme. Comme représentant de lui présente à une mademoiselle appelle Dasha Karzunina. Elle fait une présentation en pdf. présentant les sources et critères d'inclusion pour du classements QS :



Aussi elle présenta à continuation les nouvelles du classement QS pour le 2015.



Après elle présente la manière comme le classement QS détermine les meilleures universités selon les considérations suivantes :



Fiche d'observation directe 5

<table>
<tr><td rowspan="2">Fiche d'observation
N.005</td><td>Procès de Recherche :

Gestion International Université Catholique Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo – PEROU

« Pdf. Reçu du Directeur de Relations International de l'Université International de Catalunya (UIC) »</td></tr>
<tr><td>Nom Chercheur : JOSE PAOLILLO</td></tr>
<tr><td><u>Date</u> : 28 novembre 2016

<u>Heure :</u> 06 :40 am

<u>Lieu</u> : Chiclayo – Pérou

Université International de Catalunya</td><td><u>Observation</u>

<u>Mail du Directeur de Relations International de l'Université International de Catalunya</u>

Le jour 28 novembre ont à reçu de la part du Monsieur Rafael Van Hoorick, Directeur de Relations International la documentation pour la promotion de la mobilité international des étudiants, dans la documentation on peut noter la cité de Barcelona classe dans la position 10 du classement Times Higher Education (THE). Tel documentation est élaboré avec la fin d'attirer des élevés vers la Université International du Catalunya.


</td></tr>
</table>

Annexe 4 - Guide des entretiens pour les dirigeants que constitue le Système d'Enseignement Péruvienne

Structure type d'entretien
Entrée en contact : prise de rendez-vous par le chercheur après avoir été introduite par la personne chargée de la recherche et de la formation.
Dispositif : entretien en tête à tête dans le lieu de travail de la personne interrogée et aussi par des entretiens virtuels par Skype et Zoom.
Durée : entre 45 minutes a une heure et demie suivant la disponibilité de la personne interrogée.
Mode d'enregistrement : prise de note détaillée, et enregistrement avec l'application OBS Studio.
Déroulement :

1. Présentation du chercheur, du but de la recherche, du but de l'entretien, et de la façon dont ce qui sera dit sera utilisé (anonymat assuré notamment).
2. Mise en condition de la personne interrogée : présentation de sa formation, de son parcours au sein de l'organisation et de sa fonction actuelle.
3. Echanges spontanés suivant la présentation de la personne, réorientation de la discussion par le chercheur suivant une check-list de sujet à aborder.
4. Conclusion : remerciements et invitation à contrôler le verbatim de l'entretien par la personne interrogée par échange de courriers électroniques.
5. Rédaction du verbatim de l'entretien dans les 24h et envoi à la personne interrogée par courrier électronique.
6. Discussions éventuelles des écarts d'interprétation avec la personne interrogée.

Questions de l'entretien autour de la notion Université de Rang Mondiale et par rapport aux classements.
About the World-class university concept:

1. Does the concept World-class University (WCU), say something to you?
2. Is this concept well known in your organization? Please elaborate:
3. What university rankings do you know? Which one do you believe to be the most useful? Which one do you consider the most relevant?
4. What is your opinion about the criteria employed by rankings to determinate a World-class university (WCU)?
5. In your own words, how do you believe a World-Class University must be? What requirements must it have? How do you imagine the ideal university?
6. In your opinion, rankings measure your ideal university.
7. What is your opinion about university rankings? What aspects do you appreciate? What aspects do you disagree?

8. Do you trust in university rankings results?
9. What do you think about the methodology used by university rankings?
10. What do you think about the indicators used? In the case that you are not able to identify indicators, give some examples like:
• Number of agreements signed with prestigious universities.
• Number of students, teachers and researchers that have an international exchange.
• Number of scientific publications on index journals
11. What is your opinion about the perception surveys that some rankings use?
12. How your organization does receive university rankings, in which they appear?
13. According to you, which are the pros and cons of appearing on University Rankings?
14. How does your organization consider university rankings?
15. In your organization, do you take in account strategic goals to satisfy university rankings? Please elaborate:
16. Is there anything related to this topic that we forgot to ask? Would you like to add anything?

Annexe 5 - Validation de questionnaire par des experts

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO DE INSTRUMENTO INVESTIGATIVO

I. Datos Generales:

Apellidos y nombres del experto: Neluz Barturen Francisco Deligardo. Dr.

Institución donde labora: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario sobre Rankings Universitarios

Autor(es) del Instrumento: Padilla Tapia, José.

II. Criterios de Validez:

		Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																	✓			
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																✓				
3. Actualización	Está adecuado al avance del conocimiento.																		✓		
4. Organización	Está organizado en forma lógica.																			✓	
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos.																			✓	
6. Intencionalidad	Es adecuado para lo que se evalúa.																			✓	
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos																		✓		
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																			✓	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.																			✓	
10. Pertinencia	El inventario es aplicable.																			✓	

III. Opinión de Aplicabilidad

El cuestionario es aplicable tras modificaciones sugeridas.

IV. Coeficiente de Validez de Contenido: 91.5/100

Fecha: 03-04-2018 **Firma del Experto:** Neluz Barturen

DNI: 25859274 **Teléfono:** 995522567

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. Datos Generales:

Apellidos y nombres del experto: HANANEL BAIGORRIA, ALBERTO
Institución donde labora: UNIVERSIDAD DE GRANADA (EST. INVESTIG)
Instrumento motivo de evaluación: CUESTIONARIO PARA RANKING DE UNIVERSIDAD
Autor(es) del Instrumento: JOSÉ MIGUEL PAOLILLO TAPIA

II. Criterios de Validez:

		Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																			✓	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				✓
3. Actualización	Está adecuado al avance del conocimiento.																			✓	
4. Organización	Está organizado en forma lógica.																				✓
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos.																				✓
6. Intencionalidad	Es adecuado para lo que se evalúa.																			✓	
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos																				✓
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																			✓	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.																				✓
10. Pertinencia	El inventario es aplicable.																				✓

III. Opinión de Aplicabilidad

Factible

IV. Coeficiente de Validez de Contenido:

96/100

Fecha: 25-06-18 **Firma del Experto:**

Documento Identidad: 4222.234S **Teléfono:** 976320218

e-mail: ahananel@ugr.es

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO DE INSTRUMENTO INVESTIGATIVO

I. Datos Generales:

Apellidos y nombres del experto: HUARACHI CHAVEZ JORGE ALFREDO

Institución donde labora: UNIVERSITY OF MARYLAND COLLEGE PARK

Instrumento motivo de evaluación:

Autor(es) del Instrumento: Cuestionario para Rankings de Universidades

II. Criterios de Validez:

		Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																		X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																X				
3. Actualización	Está adecuado al avance del conocimiento.																	X			
4. Organización	Está organizado en forma lógica.																	X			
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos.																	X			
6. Intencionalidad	Es adecuado para lo que se evalúa.																	X			
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos																	X			
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																	X			
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.																	X			
10. Pertinencia	El inventario es aplicable.																	X			

III. Opinión de Aplicabilidad

Mi sugerencia es ver los sesgos que tienen algunas metodologías especialmente cuando se tiene como criterio la evaluación de expertos.

IV. Coeficiente de Validez de Contenido: 85/100

Fecha: 19/04/2018 **Firma del Experto:** .....

DNI: 19229551 **Teléfono:** 945024140

Annexe 6 - Document de consentement éclairé qui a été fait signer para chacune des interviewées

Fecha 15-01-2019

Yo, German Chávez Contreras, rector de la Universidad Católica San Pablo de Arequipa - PERU, en base a lo expuesto en el presente documento, acepto voluntariamente participar en la investigación ***"La Influencia de los Rankings en el Sistema de Educación Peruano, una Contribución a la Teoría Neo-Institucional Sociológica",*** conducida por el alumno de doctorado José Miguel Paolillo Tapia, investigador del Laboratorio Montpellier Research Management (MRM) de la Universidad de Montpellier – Francia.

He sido informado de los objetivos, alcance y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación. Reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al Dr. Gerald Naro, Director del laboratorio Montpellier Research Management (MRM) de la Universidad de Montpellier en Francia al e-mail: gerald.naro@umontpellier.fr o al tel:+330499130248

Entiendo que una copia de este documento de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

UNIVERSIDAD CATÓLICA RECTOR SAN PABLO

German Chávez Contreras

José Paolillo Tapia

Alumno de doctorado

DNI 41515795

Annexe 7 - Compte-rendu de L'Assamble Général Ordinaire IREG année 2015

Doc. 01/GA2/2015

IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence

Ordinary General Assembly

Aalborg, 12 June 2015
Aalborg University Create, Rendsburggade 14

Proposed AGENDA

1. Welcome, quorum established
2. Approval of the agenda (*Document 1*)
3. Approval of the minutes of the General Assembly, London, 16 May 2014 (*Document 2*)
4. Membership issues including welcome of the new members
5. Report on activities of IREG Observatory (May 2014- May 2015) – presented by the President (*Document 3*)
6. Report on financial and organizational matters (May 2014- May 2015) – presented by the Managing Director
7. Approval of the Accounts 2014 (*Document 4 and 4a*)
8. Granting discharge to the members of the Executive Committee *(Document 5)*
9. Approval of the Budget 2015 (*Document 6 and 6a*)
10. Approval of the Budget 2016 (*Document 7 and 7a*)
11. Any other business

Doc. 02/GA2/2015
(Agenda 3)

IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence

Ordinary General Assembly

MINUTES

University College London, London, 16 May 2014

The following 22 member organizations were represented in person:

- Aalborg University, Denmark
- Al-Farabi Kazakh National University, Kazakhstan
- Babes-Bolyai University, Romania
- CHE – Centre for Higher Education, Germany
- Expert RA Rating Agency, Russia
- Fu Jen Catholic University, Taiwan
- Gumilyov Eurasian University, Kazakhstan
- Independent Agency for Accreditation and Rating of Kazakhstan (IKQAAE), Kazakhstan
- Jagiellonian University, Poland
- King Abdulaziz University, Saudi Arabia
- King Saud University, Saudi Arabia
- Lomonosov Moscow State University, Russia
- Lucian Blaga University in Sibiu, Romania
- Observatory of Science and Technology (OST), France
- Perspektywy Education Foundation, Poland
- QS Intelligence Unit, United Kingdom
- Scientific Research Institute of Applied Information Technologies (SRIAIT), Ukraine
- Shanghai Ranking Consultancy, China
- US News & World Report, the United States
- University of Bucharest, Romania
- University of Maribor, Slovenia
- University of Navarra, Spain
- Wuhan Golden Apple Science Education, China.

List of members present with signatures is attached.

Chair: Jan Sadlak, President of IREG Observatory

1. Quorum was established.

2. The Agenda [ref. doc. of the meeting was adopted.

3. Minutes of the General Assembly held in Warsaw, 15 May 2013, were approved.

4. The General Assembly unanimously voted to admit the Kozminski University in Warsaw, Poland, as a full member of IREG Observatory.

5. In conformity with "*By-Laws on Rules of Procedure for the Election of the Members of the Executive Committee and the President*" incumbent President has stepped down as Chair of the General Assembly. Consequently, the General Assembly has unanimously elected Professor Michail Zgurovsky of the Scientific Research Institute of Applied Information Technologies (Rector of the KPI - Kiev National Technical University), as Chair of the next part of the General Assembly.

Chair: Michail Zgurovsky

6. The Chair asked the floor to propose candidates for the Scrutiny Committee. Waldemar Siwiński proposed the following persons as Members of the Scrutiny Committee: Prof. Khaled Al-Rasheid of King Saud University; Prof. Stanisław Kirstyn of Jagiellonian University, and Prof. Mukhambetkali Burkitbayev of Al-Farabi Kazakh National University. The three persons above mentioned were elected to serve on the Scrutiny Committee.

7. Jan Sadlak, incumbent President, presented a report on IREG Observatory activities in the period October 2009 – May 2014.

8. Kazimierz Bilanow, incumbent Managing Director, presented report on financial and organizational situation of IREG Observatory in the period 2009-2014.

9. Managing Director presented Accounts 2013. The General Assembly unanimously voted to approve the Accounts 2013.

10. The General Assembly voted unanimously to grant discharge to the members of the Executive Committee: Jan Sadlak, Nian Cai Liu, Gero Federkeil, Waldemar Siwiński, Paul Serban Agachi, Michelle Cooper, Ferdinand Devinsky, Sholpan M. Kalanova, Olesya Lynovytska, Marko Marhl, and Robert J. Morse.

11. The incumbent Managing Director, presented Budget 2014.
Ben Sowter, the QS Intelligence Unit, pointed out that preliminary financial results of the IREG-7 Conference may show higher profit than the one specified by the draft Budget 2014. The incumbent President proposed that once the figures showing results of the IREG-7 are known, the Budget 2014 be adjusted taking also into account allocation of funds for specific IREG projects. The General Assembly approved the Budget 2014 with the provision that the Managing Director in consultations with the Executive Committee makes the necessary adjustments as proposed by the President.

12. Chair has asked the Scrutiny Committee to proceed with the elections of members of the Executive Committee, pointing out to importance of following the "*By-Laws on Rules of Procedure for the Election of the Members of the Executive Committee and the President*". Chair has also informed that according to the "*By-laws*" the Search Committee prepared the list of 11 names of candidates for Members of the Executive Committee (10 to be elected).

    The General Assembly did not propose any name under "late nomination" clause.

13. The ballots were distributed and then collected into the ballot box. The Scrutiny Committee counted the votes and announced that the following 10 persons were elected to the Executive Committee [in alphabetical order]:
    - **Paul Serban Agachi**, Babes-Bolyai University, Romania
    - **Gero Federkeil**, CHE – Centre for Higher Education, Germany
    - **Dimitriy Grishankov**, Expert RA Rating Agency, Russia
    - **Brite Hornemann**, Aalborg University, Denmark
    - **Sholpan Kalanova**, Independent Agency for Accreditation and Rating of Kazakhstan (IKQAAE), Kazakhstan
    - **Nian Cai Liu**, Shanghai Ranking Consultancy, China
    - **Olesya Lynovytska**, Scientific Research Institute of Applied Information Technologies (SRIAIT), Ukraine
    - **Marko Marhl**, University of Maribor, Slovenia
    - **Robert Morse**, US News & World Report, the United States
    - **Waldemar Siwiński**, Perspektywy Education Foundation, Poland.

14. Chair informed that acting according to the *by-laws* the Search Committee prepared the list of candidates for the post of President of IREG Observatory with one name on. The General Assembly did not propose any name as the "late nomination" for President. Chair asked the Scrutiny Committee to proceed with the elections of the President. The ballots were distributed and then collected into the ballot box. The Scrutiny Committee announced that **Jan Sadlak** was unanimously re-elected as the President of IREG Observatory.

15. Chair asks Jan Sadlak, re-elected President to take over chairing of the remaining part of the General Assembly.

Chair: Jan Sadlak

16. The President has expressed thanks to Professor Zgurovsky for presiding over an important part of the General Assembly meeting.

17. Nian Cai Liu, Chair of the Statute Committee, introduced the revised version of the Statute of IREG Observatory [*Doc. 01/GA/2-0/2014*]. The General Assembly voted unanimously to adopt the revised text of the Statute.

18. Any other business – there was none. The meeting was closed.

IREG Observatory
on Academic Ranking and Excellence

Report on Activities of IREG Observatory
May 2014 – May 2015

Introduction

1. The period covered by this report - May 2014 – May 2015, corresponds to one year since the General Assembly of IREG Observatory took place on May 16, 2014, following *IREG-7 Conference: Employability and Academic Rankings – Reflections and Impacts*, (14-16 May 2014, London, the United Kingdom). The period was marked foremost by **consolidation** and **finalization** of activities that had been initiated in the previous years.

2. A good example is the *Statute of IREG Observatory* which revised version was adopted by the General Assembly on May 16, 2014. However, due to Belgian law requirements [our organization is registered in Belgium], modifications of the statute must be done in the presence of the Belgian notary. It has obliged us to undertake measures, including a convening of the Extraordinary Assembly of IREG Observatory that took place on April 8, 2015. With out going into details it can be reported that revised statute of our organization is now in full conformity with legal requirements under Belgian law [it can be accessed on www.ireg-observatory.org].

Activities

3. The finalization of preparations for the organization of the *IREG Forum*: *Subject and Discipline Related Rankings - a More Inclusive Approach to University Performance*, hosted by Aalborg University and jointly organized with IREG Observatory, (11-12 June 2015, Aalborg, Denmark), has required particular attention. The review of organizational issues and programme allow us to be convinced about the full success of the meeting.

4. An important step in implementation of the project on international academic awards represents the *2nd Maribor Academicus Event* entitled *Academic Excellence: Between Holy Grail and Measurable Objectives*, which was organized by the University of Maribor, Shanghai Jiao Tong University and IREG Observatory, (19-20 January 2015, Maribor, Slovenia). The discussion at the meeting was focused on relation between existing method of measuring research and the quality of institutions conducting research. The presentations and discussions confirmed relevance of the topic and progress in conducting more informed debate about evaluation and quantitative assessment of quality of institution and/or research.

5. Important part of the Maribor meeting was a review of a list of "international academic awards" which has been elaborated by a team chaired by Nian Cai Liu, Professor and Director of Centre for World-Class Universities and Dean of Graduate School of Education at Shanghai Jiao Tong University, Vice-President of IREG Observatory. In brief, the background and purpose of the project has been the following:

- "academic awards" are one of expressions of academic excellence, and significant segment of them are "international academic awards", therefore a rigorous look at the phenomenon is reckoned. The fact that some of them are used in faculty evaluation and promotion as well as ranking for construction of indicators makes such analysis particularly relevant;
- analysis of available literature shows that study of "international academic awards" is practically non-existent. This project provides important insight into disciplinary, institutional and geographical distribution of awards;
- an integral part of the project was a challenging effort to benchmark selected international academic awards in relation to "a gold standard" which is the Nobel Prize in order to elaborate "*IREG List of International Academic Awards*". The first version of such list will soon be made available on the website of IREG Observatory.

6. From the point of view of statutory commitment of our organization to enhancement of public awareness and understanding of what rankings represent as well as promotion of good practices with regard to their use, a particular mention is due to initiative of IREG Observatory to elaborate "*Guidelines for Stakeholders of Academic Rankings*". After thorough consultations, the Executive Committee has recently adopted such document. The official presentation of the document will take place at the Aalborg Forum for this reason it is suggested to call them as "*Aalborg Guidelines*". It is foreseen that various linguistic versions will be soon made available.

7. In 2012, IREG Observatory has launched a project "*IREG Audit*". Until now 2 national ranking organizations and 1 international and regional ranking organization have successfully passed the procedure and received the quality label "*IREG Approved*". In the period covered by this report one ranking audit has been initiated.

8. In order to improve available information about national ranking was initiated a project "*IREG Inventory of National University Rankings*". Its implementation was commissioned to Perspektywy Education Foundation. The outcome of the project has been published in December 2014. The information for this inventory was done on the basis of a questionnaire. The first edition includes 57 national rankings in 36 countries. It includes rankings with the latest edition published on or after 2010. In general, only rankings that were published twice have been considered, however, exception has been made in case of some rankings published only once but by a renown ranking organizations. It is foreseen that the content of inventory will be regularly updated.

9. It should also be reported that some member institutions of our organization organized during the period covered by this report meetings relevant to the statutory mission of IREG Observatory in which it was actively involved as co-organizer and/or participant. Among them the most relevant being:

- A workshop on "*Academic Rankings: Manifestation and Response to New Conditions and Challenges in Higher Education*" organized by the University of Bucharest (29-30 September 2014, Bucharest, Romania);

- Meeting on „*Relevance of ranking for the Jagiellonian University*" (14 November 2014, Cracow, Poland);

- First Symposium on Chinese university rankings combined with the press conference presenting *Best Chinese Universities Ranking* (3 February 2015, Beijing, China);

- Workshop on "*Mapping and Analysis of Regional and Global Rankings*" organized by the King Saud University (16 March 2015, Riyadh, Saudi Arabia);

- International Conference "*Building Universities' Reputation*" organized by the University of Navarra (22-24 April 2015, Pamplona, Spain).

10. Taking into consideration importance of sharing information about developments relevant to academic ranking and excellence as well as providing additional information to members of IREG Observatory an effort is made to upgrade a website of our organization. The progress made in the content of the website is due to recently established collaboration with Dr. Richard Holmes, who is a well-known analyst of academic ranking and editor of the blog "*University Ranking Watch*".

11. In order to enhance an international visibility and promote its activities IREG Observatory recently initiated the "*IREG Global Exposure*" project. It is within this project that it will participate in the forthcoming NAFSA 2015 Annual Conference with a theme "*New Horizons in International Education*" which will take place from 23 to 29 May 2015 in Boston, USA.

Final Observation

12. The report of activities carried out by IREG Observatory covering a relatively brief period – May 2014 – May 2015 give evidence to dynamic development of the organization. Presented activities show that IREG Observatory is able to serve as a forum of discussion and a facilitator of the exchange of knowledge on academic ranking and excellence. Concrete projects presented in this report, majority of them implemented in close collaboration with our member organizations, attest to their commitment to the organization.

13. The *IREG-8 Conference* which carrying theme is: *University Rankings and International Academic Relations - a Bridging Tool or a Hindrance?* , which is co-organized in collaboration with the Portuguese Universities Rector's Council (CRUP) and the Conference of Rectors of Academic Schools in Poland (KRASP), will be held on 4-6 May 2016 in Lisbon, Portugal. Preparations for the organization of the meeting has already been initiated and will be continued in order to ensure its full success.

IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence

Ordinary General Assembly

Aalborg, 12 June 2015
Aalborg University Create, Rendsburggade 14

Resolution no. 1/GA2/2015
on annual accounts 2014

The General Assembly of IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence meeting in Aalborg on 12 June 2015 approved the annual accounts for the year 2014. *(Doc. 5a)*

..... Member

..... Member

..... President

IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence

Accounts 2014

A Revenue 2014	**Planned**	***Actual***
Membership fees	**73 000**	***74 000***
Conference fees (IREG-7)	**24 000**	***47 000***
Audit fees	**4 000**	***4 000***
Sponsorship	**10 000**	***12 000***
TOTAL	**111 000**	***137 000***

B Expenditure 2014	**Planned**	***Actual***		**Planned**	***Actual***
Program activities	**76 500**	***44 300***	Statutory bodies meetings	13 500	*9 600*
			Audit (2 ranking audits planned)	10 000	*4 400*
			IREG Conference	15 000	*7 900*
			Advertisement	3 000	*2 000*
			IREG Projects including:	**35 000**	***20 400***
			International Awards (Maribor)		*15 000*
			Ranking Stakeholders Guidelines (Bucharest)		*2 900*
			Inventory of National Rankings		*2 500*
Secretariat	**38 220**	***38 220***	Managing Dir.	17 760	*17 760*
			Space	8 700	*8 700*
			Other (web, assistant)	11 760	*11 760*
Brussels office	**7 050**	***7 550***	Accountant	4 000	*4 400*
			Legal service	2 000	*2 030*
			FAIB	550	*540*
			Bank & cc charges	500	*580*
Travel President & Managing Director	**8 000**	***6 200***			
Other	**10 550**	***10 790***	Print	1 800	*220*
			Mobile phone (President)	950	*910*
			Trade mark	1 500	*0*
			Website editor	4 800	*4 800*
			New website	0	*4 500*
			Miscellaneous	1 500	*360*
TOTAL	**140 320**	***107 060***			
C *A -B*	**-29 320**	***29 940***	Operating result		
Other	69 630	*69 630*	Carry over previous year		
Year closing 31.12.2014	**40 310**	***99 570***			

Doc. 05/GA2/2015
(Agenda 8)

IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence

Ordinary General Assembly

Aalborg, 12 June 2015
Aalborg University Create, Rendsburggade 14

Resolution no. 02/GA2/2015
on discharge of the Executive Committee Members

The General Assembly of IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence meeting in Aalborg on 12 June 2015 grants discharge to the members of the Executive Committee: **Jan Sadlak, Nian Cai Liu, Gero Federkeil, Waldemar Siwiński, Robert Morse, Marko Marhl, Paul Serban Agachi, Sholpan M. Kalanova, Olesya Lynovytska, Birte Hornemann** and **Dmitry Grishankov** for their activity in 2014.

Doc. 06/GA2/2015
(Agenda 9)

IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence

Ordinary General Assembly

Aalborg, 12 June 2015
Aalborg University Create, Rendsburggade 14

Resolution no. 2/GA2/2015
on budget 2015

The General Assembly of IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence meeting in Aalborg on 12 June 2015 approved the IREG Observatory Budget 2015. *(Doc. 6a)*

..... Member

..... Member

..... President

IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence

BUDGET 2015

A	**REVENUES 2015**	**Planned**	
		75 000	Membership fees
		20 000	Conference fees (Aalborg)
		20 000	Sponsorship (Elsevier 12 000, Qatar U. 8 000)
	TOTAL Revenues	**115 000**	

B	**EXPENDITURES 2015**				**Planned**
	Program activities	83 000			
			Statutory bodies meetings		12 000
			Audit		4 000
			Coordinator	*800*	
			Team Members (3x800)	*2 400*	
			Other expenses	*800*	
			IREG Forum Aalborg		35 000
			Advertisement		3 000
			IREG Projects including:		29 000
			IREG Global Exposure (NAFSA)	*9 000*	
			IREG Inventory on Global & Regional Rankings	*5 000*	
			Publications of completed projects (Guidelines - 5 000, Awards - 5 000)	*10 000*	
			New leading project	*5 000*	
	Organizational matters	65 620			
			Secretariat		38 220
			Website editor		5 000
			Brussels office:		10 750
			Accountant	*4 500*	
			Legal service	*5 000*	
			Address (FAIB)	*600*	
			Bank charges	*650*	
			Travel		8 000
			Other:		3 650
			Print	*1 200*	
			Mobile phone	*950*	
			Miscellaneous	*1 500*	
	TOTAL Expenditures	**148 620**			

C	*A -B*	*(-)*	**-33 620**	Operating result 2015
	Other		99 570	Carry over from 2014
	YEAR 2015 CLOSING		**65 950**	

Doc. 07/GA2/2015
(Agenda 10)

IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence

Ordinary General Assembly

Aalborg, 12 June 2015
Aalborg University Create, Rendsburggade 14

Resolution no. 3/GA2/2015
on budget 2016

The General Assembly of IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence meeting in Aalborg on 12 June 2015 approved the IREG Observatory Budget 2016. *(Doc. 7a)*

..... Member

..... Member

..... President

IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence

BUDGET 2016

A	**REVENUES 2016**				
		75 000	Membership fees		
		35 000	Conference fees (IREG-8 Lisbon)		
		4 000	Audit fee		
		20 000	Sponsorship		
	TOTAL Revenues	**134 000**			
B	**EXPENDITURES 2016**				
	Program activities	82 000			
			Statutory bodies meetings		12 000
			IREG-8 Conference		35 000
			Advertisement		3 000
			IREG Projects including:		28 000
			IREG Inventory on Global & Regional Rankings	*5 000*	
			IREG Global Exposure (APAIE)	*10 000*	
			Publications	*3 000*	
			New leading Project	*10 000*	
			Audit		4 000
			Coordinator	*800*	
			Team Members (3x800)	*2 400*	
			Other expenses	*800*	
	Organizational matters	61 620			
			Secretariat		38 220
			Website editor		5 000
			Brussels office:		6 750
			Accountant	*4 500*	
			Legal service	*1 000*	
			Address (FAIB)	*600*	
			Bank charges	*650*	
			Travel		8 000
			Other:		3 650
			Print	*1 200*	
			Mobile phone	*950*	
			Miscellaneous	*1 500*	
	TOTAL Expenditures	**143 620**			
C	***A -B***	***(-)*** **-9 620**	Operating result 2016		
	Other	65 950	Carry over from 2015		
	YEAR 2016 CLOSING	**56 330**			

Annexe 8 - Liste des documents recueillies au niveau organisationnel national et International

	Désignation du document
Documents organisationnels	**Plans**
	Plan stratégique de l'établissement (PEI)
	Plan stratégique de la faculté (PEF)
	Plan Opérationnel Annuel (POA)
	Modèles
	Modèle éducatif de l'USAT
	Modèle éducatif virtuel de l'USAT
	Conception du système de gestion de la qualité USAT
	Politiques
	Politiques de recherche de l'USAT
	Politique de gestion de l'environnement de l'Université USAT
	Politique de responsabilité sociale de l'Université USAT
	Politique de santé et de sécurité au travail
	Politique du Code d'éthique de la recherche scientifique
	Règlements
	Règlements pour les études de premier cycle - License
	Règlement interne des travailleurs
	Règlement Intérieur sur la Santé et la Sécurité au Travail
	Règlement sur l'aide financière pour la formation académique du travailleur de l'USAT
	Règlement pour les études de troisième cycle – Master et Doctorat.
	Règlement sur la gestion des programmes d'études
	Règlement de remplacement de poste
	Règlement sur la formation continue
	Règlement de auspices académique
	Règlement pour la préparation et la justification des travails de recherche pour opter pour le diplôme académique de Master et Docteur.
	Règlement de la bibliothèque
	Règlement sur la recherche
	Règlement de l'Association civile
	Statut du personnel enseignant de l'USAT
	Réglementation sur le bien-être
	Règlement pour la préparation et le soutien des documents de recherche pour opter pour les diplômes académiques de Master et de Doctorat
	Directives
	Directive sur la programmation et développement académiques

	Directive sur le rendement de comptes des travailleurs de l'USAT
	Directive d'admission au programme de suotien à l'enseignement
	Politique relative aux bonifications par publication scientifique.
	Directive pour l'affectation de la charge d'enseignement et de non-enseignement des professeurs de l'USAT
	Directive sur l'inscription des membres du corps professoral
	Directive d'adéquation du corps professoral de l'USAT à la loi universitaire 30220
	Directive pour la gestion du plan stratégique, opérationnel et budgétaire
	Directive du groupe de recherche USAT
	Aide financière aux étudiants de premier cycle - License
	Directive pour le développement d'activités de formation complémentaire
	Directive de l'USAT sur la reconnaissance des travailleurs
	Lignes directrices
	Lignes directrices sur la normalisation des formats officiels de l'USAT
	Lignes directrices pour l'élaboration pour les directeurs de thèse
	Lignes directrices pour la soutenance de la thèse et de travail de suffisance professionnelle
	Procédures
	Mise à jour de la procédure de recherche des diplômés de premier cycle -License
	Brochure sur le bien-être des étudiants
Documents au niveau national	**Lois**
	Loi universitaire n° 30220 du 3 juillet 2014
	Loi universitaire n° 23733 du 9 décembre 1983
	Loi n° 13417 du 16 mars 1960
	Loi Organique de l'Université Péruvienne N° 17437
	Loi universitaire n° 23733 du 9 décembre 1983
	Décret législatif n° 882 du 9 novembre 1996
	Plan annuel de surveillance de SUNEDU
	Règlement sur la surveillance SUNEDU
	Réglementation sur les plainte juridiques
	Formats de surveillance
	Résolutions de surveillance de l'administration
	Critères de correction des conduites
	Résolutions du Conseil d'Administration de SUNEDU
	Règlement relatif à l'auto-évaluation, à l'évaluation externe et à la procédure d'accréditation des programmes et des établissements d'enseignement supérieur et technique productif
	Règlement relatif à la sélection des évaluateurs externes ainsi qu'à l'autorisation et au renouvellement des évaluateurs externes
	Règlement pour la reconnaissance des accréditations accordées aux établissements et aux programmes d'études de l'enseignement supérieur et technique productif

	Loi n° 28740 de la Loi du Système National d'Évaluation, d'Accréditation et de Certification de la Qualité de l'Éducation SINEACE de 2017
	Règlement relatif à la qualification, à la classification et à l'enregistrement des chercheurs SINEACE - Règlement RENACYT
	RÉSOLUTION PRÉSIDENTIELLE N° 090-2021-CONCYTEC-P du 27 août 2021
	Plan national de compétitivité
	Avis du général Daniel Mora Zevallos sur la nouvelle loi universitaire du 9 décembre 2013. Document adressé au Congrès de la République du Pérou.
	Guide de recommandations pour l'internationalisation de l'Université péruvienne (British Council)
	Internationalisation de l'enseignement supérieur péruvien - Ministère de l'Éducation
	L'enseignement supérieur au Pérou - Guide de recommandations (British Council)
	Politique Nationale de l'Enseignement Productif Supérieur et Technique - MINEDU
	I Rapport biennal sur la réalité universitaire au Pérou - SUNEDU
	II Rapport biennal sur la réalité universitaire au Pérou - SUNEDU
	III Rapport biennal sur la réalité universitaire au Pérou - SUNEDU
	Modèle de renouvellement de licence 2021 -SUNEDU
Documents de niveau international	Inventaire des classements internationaux de l'IREG
	Inventaire des classements nationaux de l'IREG
	Liste des Prix Académiques Internationaux de l'IREG
	Auto-évaluation pour l'obtention du label de qualité de l'IREG
	Lignes directrices pour les parties prenantes dans les classements universitaires
	Présentations de l'IREG Forum à Alborg 2015 et à Lisbonne 2016
	Presentations du Classements Shanghai

Annexe 9 - Enquête applique aux Forums IREG-7 (Danemark) et IREG-8 (Portugal)

Les enquêtes : Nous avons appliqué deux enquêtes aux participants qu'ont assisté aux IREG Conférences décrites auparavant. L'intention a été de faire un premier sondage à pour nous éclairer à propos les classements internationaux des universités. Pour l'élaboration de notre enquête nous avons pris comme référence Phillips, Lawrence & Hardy (2004). L'article nous a aidée à orienter nos questions à ce que nous voulons comprendre, c'est-à-dire, l'institutionnalisation des classements dans les EESR à travers le discours.

Details de la première enquête 2015 à Aalborg - Danemark

- Date d'application : Du 14 Juin 2015 – 24 août 2015.
- Modalité employée : On – line
- N. de personnes enquêtées : 141,
- Pourcentage de réponse : 57 %

Details de la deuxième enquête 2016 à Lisbonne au Portugal

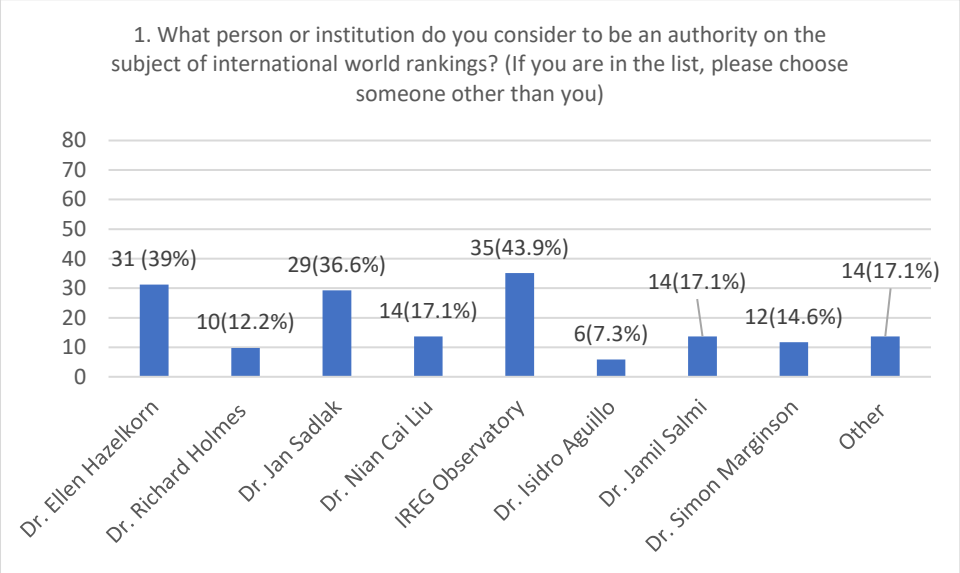
- Date d'application : Du 10 Juin 2016 – 26 août 2016.
- Modalité employée : On – line
- N. de personnes enquêtées : 164
- Pourcentage de réponse : 63 %

Les deux enquêtes ont gardé le même format et nous ont aidé à éclaircir notre première approche au terrain, les enquêtes nous ont servi pour avoir une idée sur quel terrain marchons-nous. La enquête a été construit avec l'intention d'avoir un point de appui pour commencer notre recherche, nous avons essayé de garder les considérations de Philips, Lawrence & Hardy (Phillips et al., 2004) en ce qui concerne a l'institutionnalisation de discours. C'est-à-dire les « spokepersons » ou les personnes qu'ont l'autorité pour parler du sujet, le classement le plus important, les moyens de discours plus employés, les websites pour les classements, les parties prenantes, la réputation, les endroits de réunion des experts, et des autres questions ouvertes comme des moyens de communication différents à ce que nous avons conçu pour identifier la mayeur part des moyens de diffusion de discours, et finalement deux question orientes au créateurs des classements destinés à savoir ses intentions par rapport à ses classements, toujours gardant la perspective institutionnel.

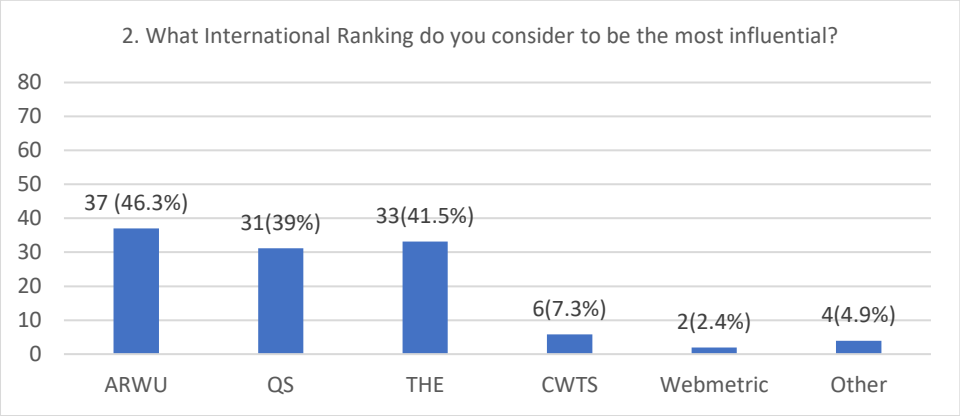
De l'analyse de la première enquête réalisé dans le Forum à la Ville d'Aalborg le 2015 à Danemark nous pouvons déduire le suivant :

1. Les experts réunis de manière conjoint dans les IREG Forums sont les qu'on la plus grande autorité pour conclure par rapport au sujet des classements international des

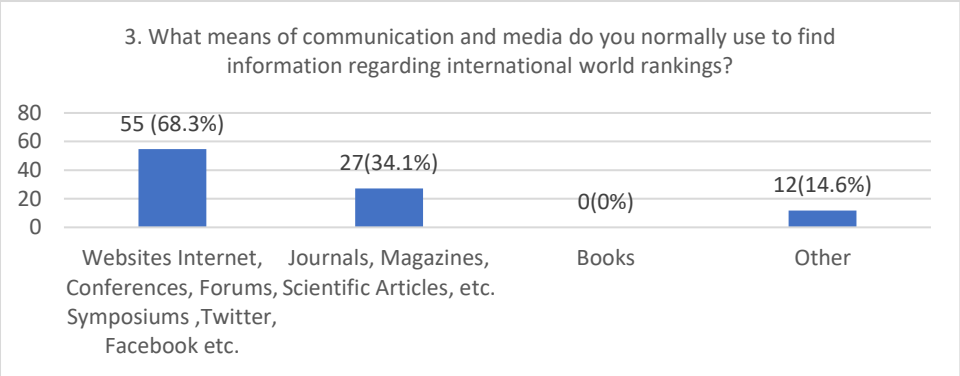
universités avec un 43.9%, suivi du Dr. Ellen Hazelkorn avec un 39%, et Dr. Jan Sadlak le président de l'IREG en ce moment-là, avec un 36.6%.



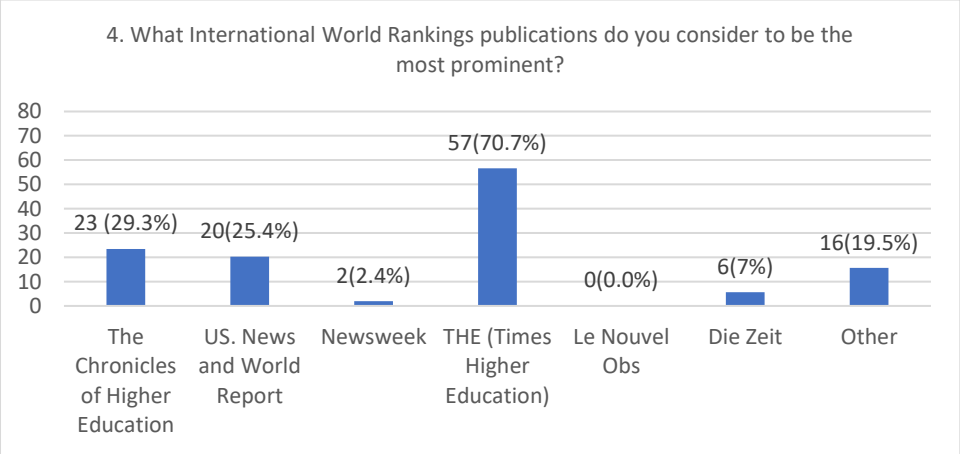
2. Le classement Shanghai est le classement plus influent, avec un 46.3%, suivi du classements THE avec un 41.5%, et le QS avec un 39%.



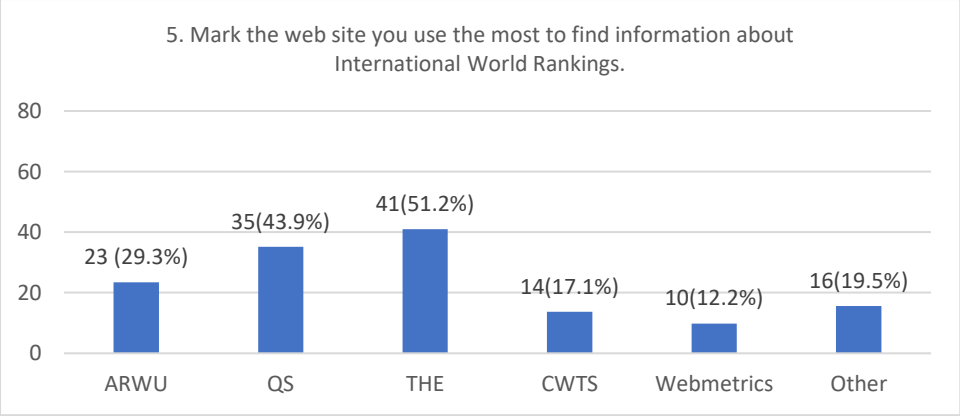
3. La plupart des experts dans un 68.3% tirent des informations des sources dans le web, tels que websites des classements, conférences, forums, symposiums, twitter, facebook, etc. Avec un 34.1% le suivent des autres types comme des journaux, Magazines, Articles scientifiques, etc.



4. La publication des Classement plus important serait le THE avec un 70.7%, suivi du journal The Chronicles of Higher Education avec un 29.3%, et le U.S News World Report avec un 25.4%.

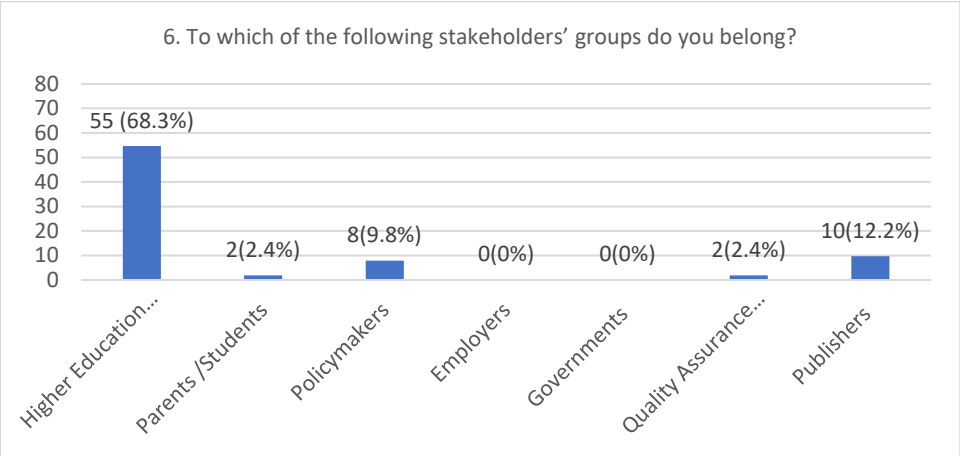


5. Le website plus consulté pour des informations qui concernent aux classements, a été le THE avec un 51.2%, suivi du classement QS avec un 43.9% et le ARWU avec un 29.3%.

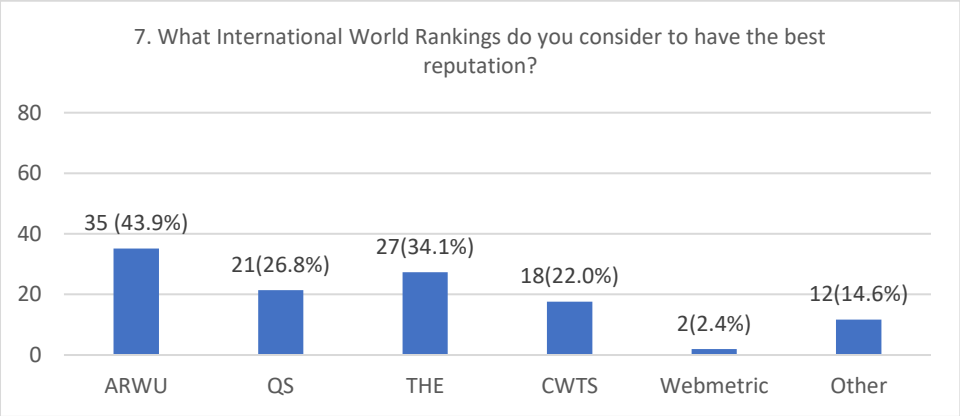


6. Les parties prenantes plus intéressés à propos les classements seraient les dirigeants de Universités, présidents, vice-recteurs de recherche, académiques, des autres dirigeants des universités avec un 68.3%. Est important noter que les Organizations

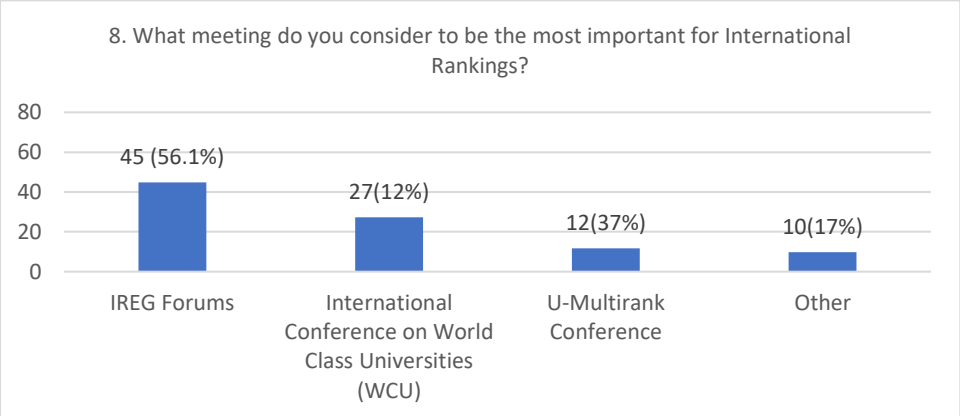
d'Assurance de la Qualité sont les plus intéressés après les dirigeants des universités, avec un 12.2%, suivi du décideurs politiques dans un 9.8%).



7. Par rapport à la réputation le classements Shanghai serait le plus réputé avec un 43.9%, suivi du classements THE avec un 34.1%, et le QS avec un 26.8%.



8. Par rapport aux réunions des experts relative aux classements international des universités, les IREG Forums seraient les plus importants avec un 56.1%, suivi de la Conférence Université de Rang Mondiale de l'Université Shanghai Jiao Tong University à Shanghai avec un 12%, et le U-Multirak conference avec un 37%.



9. Par rapport aux autres moyens à considérer on trouve, le blog du Richard Holmes127 expert, professeur et chercheur de l'Universiti Teknologi MARA au Malaysia, le Annual International Symposium on University Rankings an Quality Assurance128, etc.

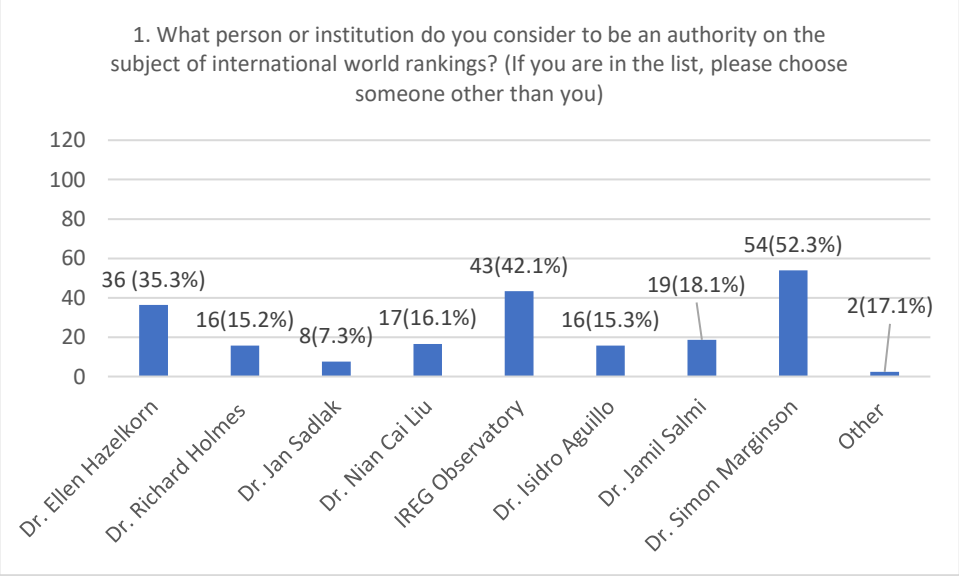
10. Par rapport a la motivation des créateurs le plus relevant est inspirer aux leaders des universités à prendre en considération les indicateurs des classements, aussi une réponse importante a été d'un créateur des classements exprimant que sa motivation a été le manque des classements pour analyser la performance des universités mais, du point de vue des recruteurs.

11. Par rapport aux questions des implicances d'avoir créé un classement la moitié a exprimé être conscient, pendant que l'autre moitié, non.

12. En ce qui concerne aux devenir des classements la plupart des créateurs croient que les classements deviendront des Institutions.

De l'analyse de la deuxième enquête réalisé dans le Forum à Lisbonne le 2016 au Portugal nous pouvons déduire le suivant :

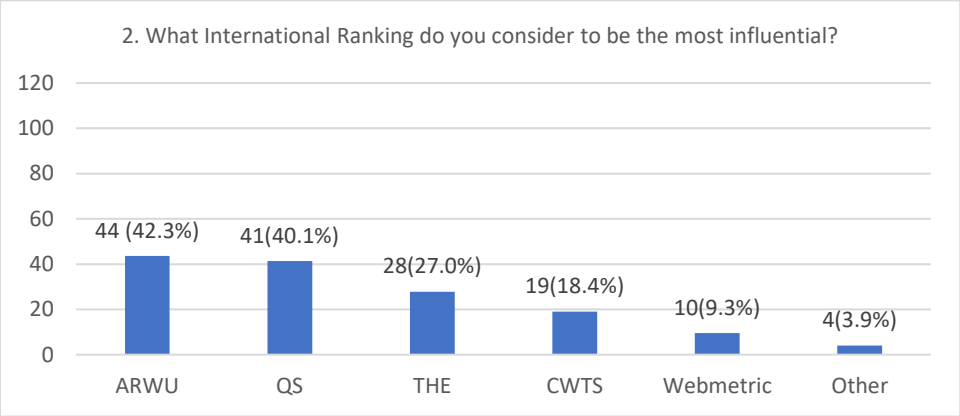
1. Dr. Simon Marginson a été considéré comme la mayeur autorité en ce qui concerne aux experts avec un 52.3%, le suis l'IREG forum, c'est-à-dire tous les experts en conjoint avec un 42.1%.



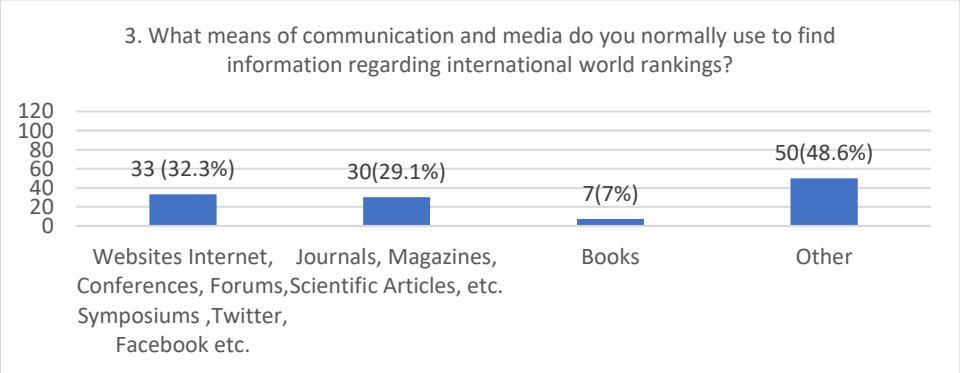
[127] https://rankingwatch.blogspot.com/

[128] http://ehea.info/cid105408/symposium-on-university-rankings-and-quality-assurance.html

2. Le Classement Shanghai a été considéré comme le classement les plus influent un autre fois avec un 42.3%, suivi du classement QS avec un 40.1%, et le classement THE avec un 27%.



3. La plupart des experts avec un 48.6%, tirent des informations des divers moyens, c'est-à-dire des autres sources qui n'ont été pas considères dans des options de l'enquête comme websites des classements, blogs particuliers, des autres conférences importantes avec un 32.3% sont : le Center for International Higher Education (CIHE)129, le Global University Rankings: The strategic issues, le International Conference of World-class Universities (WCU)130, le International workshop conference "Lessons from Multidimensional Ranking of Russian Higher Education Institutions: from Piloting to Practice", le Las Universidades Latinoamericanas ante los Rankings Internacionales: Impactos, Alcances y Límites131, le 5th QS-MAPLE (QS Middle East and North Africa Professional Leaders in Education), le UNESCO Global Forum, et le U21 Rankings Symposium.

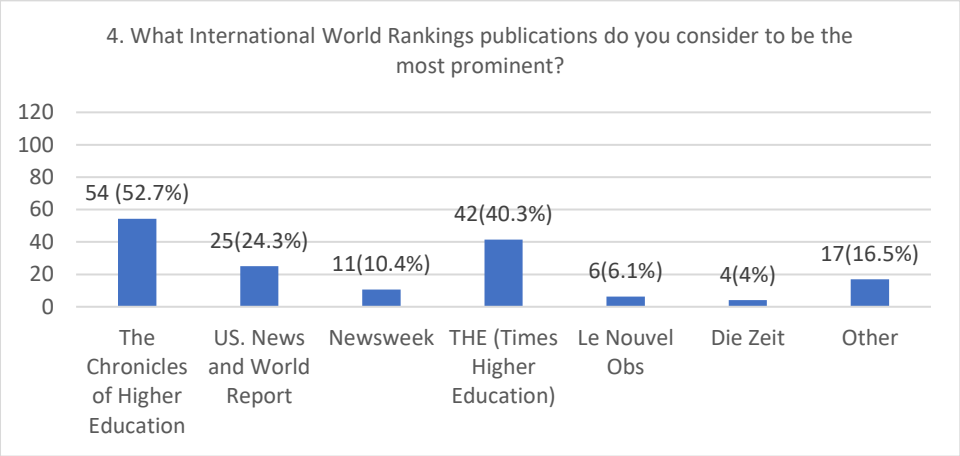


[129] https://www.bc.edu/research/cihe/

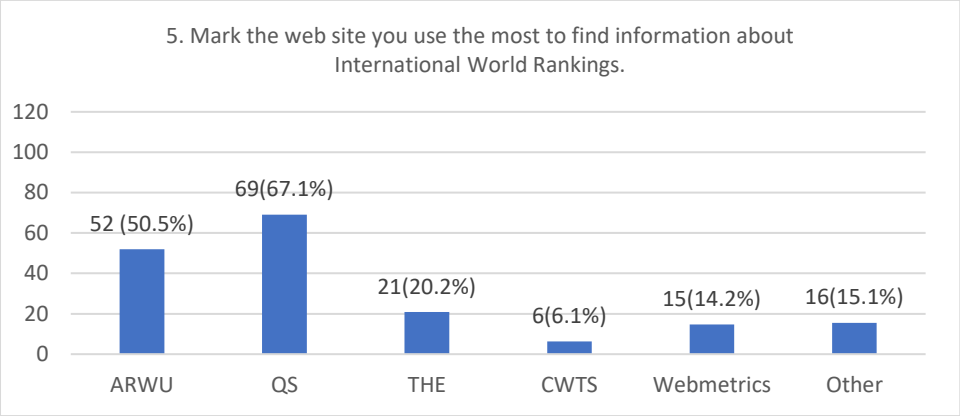
[130] https://soe.sjtu.edu.cn/En

[131] http://www.encuentro-rankings.unam.mx/?q=node/7

4. La publication plus prominent serai l'émission annuelle du Journal The Chronicle of Higher Education132 avec un 52.7%, suivi du le journal THE, spécial mention a le livre de madame Hellen Hazelkorn intitulé : "Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence » (Hazelkorn, 2015).

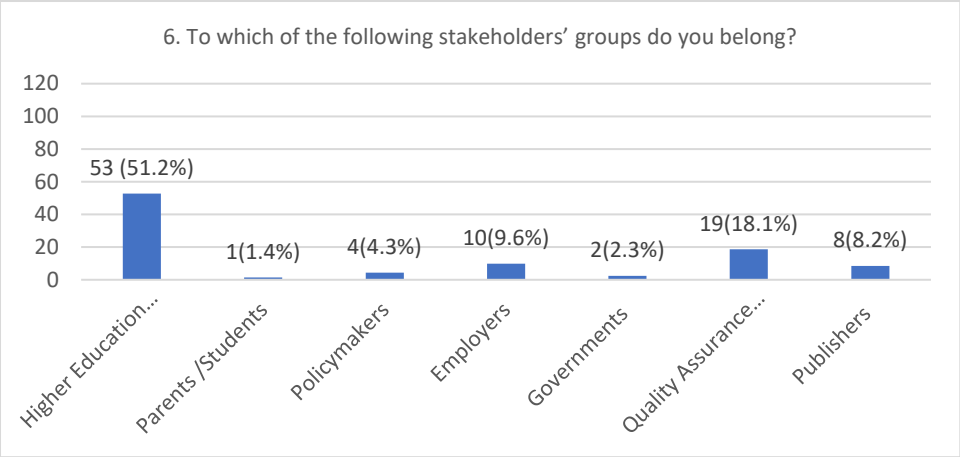


5. Le website plus visité pour les classements serait le QS avec un 67.1%, suivi du classement Shanghai (ARWU) avec un 50.5%, et après suivi du classement THE avec un 20.2%

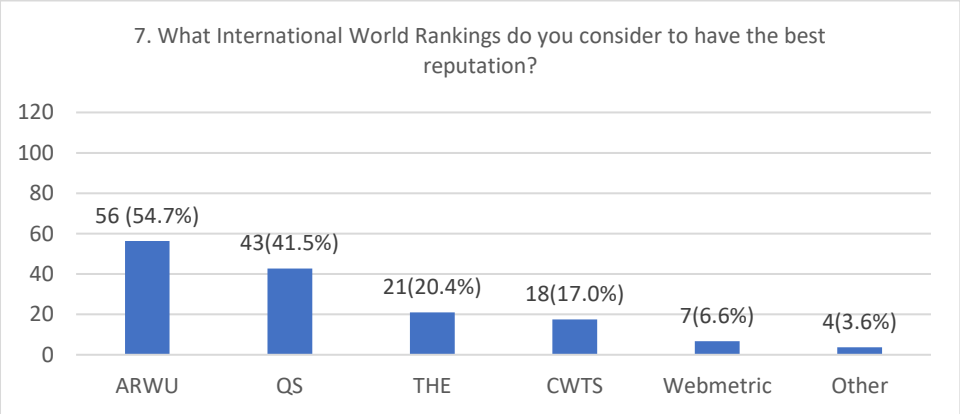


6. Les parties prenantes plus intéressés à propos les classements seraient un autre fois les dirigeants de Universités, présidents, vice-recteurs de recherche, académiques, des autres dirigeants des universités avec un 51.2%. Est important noter que les Organizations d'Assurance de la Qualité sont un autre fois les plus intéressés après les dirigeants des universités avec un 18.1%.

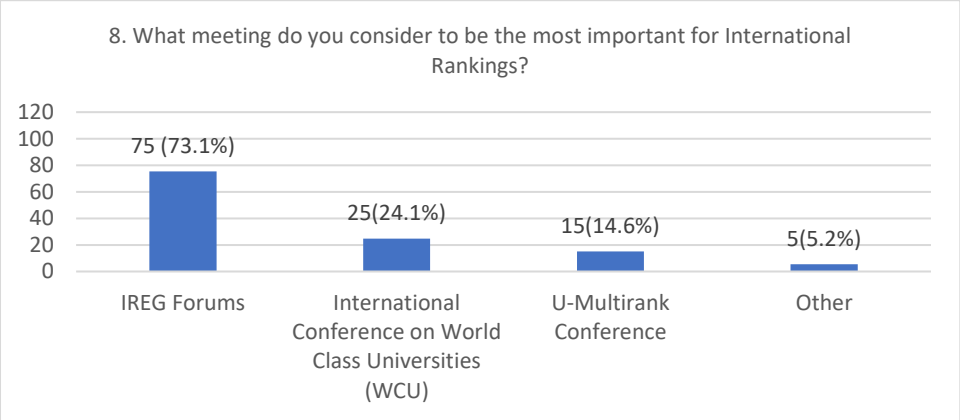
[132] https://www.chronicle.com/



7. Par rapport à la réputation le classement Shanghai serait le plus réputé avec un 54.7%, pendant que le QS le suis avec 41.5%.



8. Par rapport aux réunions des experts relative aux classements international des universités, les IREG Forums seraient un autre fois les plus importants avec un 73.1%, suivi L'International Conference of World-class Universities (WCU) avec un 24.1%.



9. Par rapport aux autres moyens à considérer on trouve que les moyens sont très diversifiés, mais les IREG Forums ont toujours une considération spéciale pour que sont des endroits de référence au niveau global.

10. Par rapport à la motivation des créateurs la plupart essai de s'exprimer en accord a ses propres intérêts, la proposition des indicateurs que soient mesurables serait toujours le plus important, cependant on aperçoit des efforts pour améliorer les classements en sortant de l'accent mise sur la recherche.

11. Par rapport aux questions des implicances d'avoir créé un classement la plupart est conscient et croie effectivement aiderait aux universités à acquérir une bonne performance académique et de recherche.

12. En ce qui concerne aux devenir des classements la plupart des créateurs croient que les classements sont déjà des institutions qu'ont de l'autorité en l'évaluation de la performance des universités. La qualité aussi matérialisée dans des indicateurs jouerait un rôle crucial pour l'institutionnalisation du concept Université de Rang Mondial (WCU).

    De l'analyse de deux enquêtes nous avons déduit que dans le niveau international qu'il y a des « spokespersons » ou de personnes qu'on le droit à parler (Porte-parole) selon Phillips, Lawrence, et Hardy (Phillips et al., 2004), c'est-à-dire, qu'ont un rôle principal pour institutionnaliser le concept « Université de Rang Mondial ». Selon les enquêtes, l'Observatoire IREG aurait en conjoint la plupart de « spokespersons » pour encastrer le discours université de rang mondial. C'est-à-dire, les porte-paroles utilisent des tactiques similaires pour gérer la légitimité organisationnelle (Elsbach & Sutton, 1992), (Staw et al., 1983). En ce qui concerne au « genre » selon le Model Discursive de Phillips, Lawrence, et Hardy (Phillips et al., 2004) les genres plus utilisés dans le procès d'institutionnalisation discursive serait les « Leage tables » ou « les classements ou palmarès des universités ». Dans notre cas serait les trois classements appelés les « Big Three », lequelle sont des ordinations résumés et des annonces (Fairclough, 1992), (Yates & Orlikowski, 1992). Aussi ces annonces résumés gardent toujours un langage mathématique et mélodramatique (De Santos, 2009).

Annexe 10- Contrat des services QS Stars pour l'USAT par 41,300 dollars

QS INTELLIGENCEUNIT

CONTRATO PARA SERVICIOS DE QS STARS

USAT
Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – USAT

Perú

28 June 2018

Version 1.0

Contenidos

Contenidos 2
Introducción & Objetivos 3
Acerca de QS Intelligence Unit 3
Biografías de Colaboradores Clave de Proyectos 4
- Nunzio Quacquarelli 4
- Ben Sowter 4

QS Stars 5
- Beneficios 5
- Alcance del Trabajo 5
- Entregas 5
- Cronograma 5
- Calendarios & Tarifas 5

Autorización 6
Apéndice 1: ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD 7
Apéndice 2: TÉRMINOS Y CONDICIONES DE USO PARA QS STARS 9

Introducción & Objetivos

Esta propuesta y sus artículos suplementarios delinean planes de trabajo para analizar en profundidad el desempeño de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – USAT a través de QS Stars, permitiendo su evaluación a partir de 8 criterios.

En la presente propuesta se intenta:

- Proporcionar una introducción a QS, QS Intelligence Unit y el personal clave que participa en estos proyectos
- Describir el servicio de QS Stars y sus beneficios clave
- Describir el plan y el cronograma del proyecto
- Proporcionar una visión general de los costos involucrados y el calendario de facturación

Acerca de QS Intelligence Unit

QS Intelligence Unit (QSIU) se formó en 2008 como un departamento distinto y autónomo con el fin de satisfacer el creciente interés público en datos comparativos sobre las universidades y las organizaciones, y la creciente demanda de las instituciones para adquirir una comprensión más profunda de su entorno competitivo.

Sobre la base de más de 20 años de recopilación de datos institucionales, comenzando con una encuesta mundial de empleadores de MBA, nuestra cartera de proyectos de investigación incluye el QS World University Rankings®, que ha sido publicado desde 2004, y el QS University Rankings: Latin America™ desde 2011, entre otros.

Con más de 20 miembros en las oficinas de Londres y Singapur, QSIU es un equipo altamente especializado y culturalmente diverso.

Confiable. Independiente. Global

Biografías de Colaboradores Clave de Proyectos

Nunzio Quacquarelli

Nunzio Quacquarelli es el fundador y director gerente de QS Quacquarelli Symonds Ltd.

Nunzio cree que las decisiones educativas y profesionales son demasiado importantes para dejarlas al azar. QS tiene como objetivo ser la empresa líder mundial en información y soluciones en el sector de la educación superior - el lugar de encuentro más confiable para todos los candidatos, las escuelas y las empresas en lo que respecta a las decisiones relacionadas con la carrera y la educación, en cada etapa clave de la carrera; primer grado, maestría, doctorado, MBA y el desarrollo ejecutivo.

Nunzio hizo su MBA en The Wharton School en los EE.UU., donde ganó el Premio Glockner de Gestión, después de obtener una maestría en la Universidad de Cambridge. En Wharton, Nunzio también dirigió el equipo que ganó el Premio a la Empresa Comercial de Moot Corp en 1990, compitiendo con equipos de todas las mejores escuelas de negocios de EE.UU. y Europa. Antes de comenzar su propia empresa Nunzio trabajó en consultoría estratégica para Mercer Management Consulting y Bain & Company, en el Reino Unido e Italia.

Un respetado periodista en la gestión de la educación y carreras, durante los últimos 17 años, Nunzio ha escrito con frecuencia para The Times y es también un colaborador de otros destacados medios de comunicación en todo el mundo como The Guardian (Reino Unido), Handelsblatt (Alemania), South China Morning Post (Hong Kong) y Corriere della Sera (Italia). En calidad de periodista Nunzio ha entrevistado personalmente a varios cientos de presidentes, socios y ejecutivos de grandes corporaciones internacionales.

Nunzio es responsable del TopMBA.com Applicant and Recruiter Research anual, produciendo varios informes, entre ellos el QS Global 100 Top Business Schools anual. Es reconocido como una autoridad sobre las fortalezas, debilidades y especialidades de las escuelas de negocios y universidades alrededor del mundo. Es invitado en forma regular a reunirse con autoridades gubernamentales de la educación y a hablar en conferencias y seminarios sobre temas de educación de postgrado, carreras y desarrollo curricular.

Comprometido a que QS sea un ejemplo de liderazgo socialmente responsable, Nunzio establecido la fundación benéfica QS Education Trust, que proporciona becas de educación superior a los jóvenes que ya han demostrado un liderazgo socialmente responsable. QS Education Trust está financiado por la Conferencia QS de Líderes Profesionales en Educación del Pacífico Asiático — un evento anual que une a varios cientos de educadores líderes de todo el mundo para discutir alianzas internacionales y avances.

Nunzio está casado y tiene cuatro hijos.

Ben Sowter

Ben Sowter, Director de Investigación de QS, responsable por QS Intelligence Unit.

Ben tiene una licenciatura en Ciencias de la Computación de la Universidad de Nottingham, donde también fue galardonado con el Premio de la Unión por su destacada contribución a la unión de estudiantes y se desempeñó como presidente de la Sociedad de Debate de la Universidad de Nottingham.

Al graduarse, Ben pasó dos años sabáticos, trabajando para la oficina nacional en el Reino Unido de la organización internacional benéfica de estudiantes AIESEC, fue elegido Presidente Nacional y llevó a su equipo a mejorar con éxito los resultados operacionales de la organización, consolidando a la vez su seguridad financiera.

Poco después de unirse a QS, mientras trabajaba en un papel centrado principalmente en marketing. Ben reconoció el gran potencial de investigación en la amplia red de relaciones de QS con los empleadores, educadores, candidatos, solicitantes de empleo y los medios de comunicación e hizo de esto el foco de su trabajo.

Ben es totalmente responsable por la gestión operativa de los principales proyectos de investigación de QS y participa activamente en la recolección, compilación y tabulación de todos los datos que conducen a, entre otros, QS Top MBA Applicant and Recruiter Research y la investigación de World University Rankings desde su creación inicial en 2004.

Ben es un colaborador frecuente de la prensa y su opinión y su experiencia son utilizadas regularmente por las principales publicaciones mundiales.

Ha viajado a más de 40 países y ha disertado sobre su investigación en más de 20. Él ha visitado personalmente más de 30 de las 100 mejores universidades del mundo, entre muchas otras, y también es un habitual en el circuito de conferencias. Sus conferencias, seminarios, talleres y opiniones acerca del escenario de la educación superior son muy solicitados a nivel global.

QS Stars

Beneficios

- Reconocimiento de la excelencia de su Universidad en varias áreas
- Mejora el reconocimiento internacional y permite a su Universidad llegar a más estudiantes
- Mejora la presencia en la Web
- Aumenta el reconocimiento en los medios de comunicación
- Puede utilizarse como una herramienta de auditoría para ayudar a mejorar el rendimiento
- Destaca a la institución que tradicionalmente no tiene una buena posición en los rankings

Alcance del Trabajo

QS Stars es una nueva iniciativa que funciona como una herramienta de auditoría para su institución. QS llevará a cabo una evaluación de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT, los datos serán recogidos por QS y evaluados en relación a 8 criterios según nuestra metodología. Estos criterios son Investigación, Empleabilidad, Enseñanza, Infraestructura, Internacionalización, Innovación, Compromiso Social y Criterio de Especialidades.

El objetivo principal de este proyecto es proporcionar a las universidades la oportunidad de destacar su excelencia, especialización, fortalezas y salida a un amplio público.

Entregas

QS proporcionará un informe de la evaluación, denominado "Plan de Desarrollo QS Stars", indicando el resultado y desempeño general dentro de la auditoría, así como también las fortalezas y las áreas clave a mejorar.

- Distribución electrónica del Plan de Desarrollo QS Stars (Adobe Acrobat PDF)
- Distribución electrónica de las Insignias QS Stars (gif, jpg, eps)

Cronograma

Tras la recepción de este contrato, QS iniciará el proceso de recolección de datos; la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT tendrá un periodo de 6 semanas para proporcionar a QS todos los datos. El Plan de Desarrollo y las Insignias QS Stars se entregarán 8 semanas después de la recepción de los datos finales o a más tardar 14 semanas después de que se haya iniciado la recolección de datos. La segunda insignia y las posteriores, serán entregadas en el aniversario de la entrega de la primera insignia.

Calendarios & Tarifas

El siguiente esquema muestra los precios de QS Stars, los precios son en dólares EE.UU. ($)

Auditoría QS Stars	Auditoría QS Stars	$13.700
AÑO 1	Licencia Año 1	$9,200
AÑO 2	Licencia Año 2	$9,200
AÑO 3	Licencia Año 3	$9,200
TOTAL		$ 41.300

- Tarifa oficial sujeta a un único pago y a la firma de la presente oferta antes del 30 de Septiembre de 2018
- El precio no incluye impuestos locales que deban ser cancelados.

Autorización

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT está de acuerdo con en el ámbito de trabajo como se indica en la propuesta con fecha 28/06/2018, QSIU recibe indicaciones para proceder con la programación como se indica en dicha propuesta.

La autorización y el comienzo del trabajo requieren una copia firmada de esta propuesta.

Al firmar esta propuesta usted acepta que quedará vinculado por nuestros Términos & Condiciones de uso que figuran a continuación.

Una vez recibida la autorización firmada, programaremos el trabajo y la factura de acuerdo a los calendarios y el cronograma citados en este documento.

Esta propuesta es válida hasta por 30 días.

Ítem		Valor Total del Contrato	Duración del Contrato
Servicio Auditoría QS Stars	☐	$13.700	3 años*
Licencia Año 1 QS Stars	☐	$9,200	1 año
Licencia Año 2 QS Stars	☐	$9,200	1 año
Licencia Año 3 QS Stars	☐	$9,200	1 año

Firmado: .....

Por y en nombre de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT

Nombre y Cargo: .....

Fecha: .....

Por favor, escanee su autorización firmada y envíela vía correo electrónico a juan@qs.com.
Si tuviera alguna duda o necesidad de aclaración, comuníquese con **Juan Carlos Mejia Cuartas**

Apéndice 1: ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Este acuerdo es celebrado entre QS Quacquarelli Symonds Ltd (empresa número 2563879), con su principal centro de operaciones en 1 Tranley Mews, Fleet Road, Londres NW3 2DG ("QS"); y su institución académica que ha aceptado someterse al programa QS Stars y Auditoría QS Stars (la "Institución"). El presente Acuerdo entra en vigor a partir de la primera fecha en la que los servicios comiencen o cuando usted exprese la aceptación de estos Términos y Condiciones de uso.

Efectivo el___día de_____de 20__, QS Quacquarelli Symonds Limited ("QS") y Universidad Católica Santo Toribiode Mogrovejo – USAT acuerdan lo siguiente:

1. En relación con el posible interés de las partes en abordar y evaluar potenciales transacciones de negocios, puede ser necesario o apropiado para cualquiera de las partes el revelar a la otra especificaciones, planos, datos, programas de ordenador, software, información financiera y de marketing u otra información técnica y comercial, en cualquier forma, la cual se considera privada por la parte que la revela ("Información") en relación con los posibles acuerdos comerciales a cerca del deseo de las partes de explorar y discutir la posibilidad de trabajar en conjunto para avanzar en sus respectivos fines comerciales.
2. Si la información se proporciona en forma tangible, estará claramente marcada como confidencial o reservada. Si la información se proporciona por vía oral, se considerará confidencial y reservada si es presentada como confidencial o reservada en el momento de la revelación y es sintetizada en un escrito suministrado a la otra parte dentro de los diez (10) días a partir de la divulgación oral, dicho escrito deberá estar claramente marcado como confidencial o privado.
3. Con respecto a la información proporcionada o al anticipar este acuerdo (el "Acuerdo"), la parte receptora deberá: (A) mantener la información en secreto con el mismo grado de diligencia como normalmente lo hace para proteger su propia información confidencial, (b) restringir la divulgación y uso de la Información solamente a aquellos empleados (incluidos los empleados contratados o asesores externos y / o abogados) de dicha parte conuna "necesidad de conocer", y no revelarla a cualquier otra parte, (c) asesorar a los empleados y asesores de sus obligaciones con respecto a la información, (d) no copiar, duplicar, realizar ingeniería inversa o descompilar nada de lo proporcionado en virtud del presente, y (e) utilizar la información únicamente para fines de evaluación.
4. La parte receptora no tendrá obligación de preservar el carácter reservado de la información que: (a) se conocía anteriormente a la parte receptora libre de cualquier obligación de mantenerla confidencial, o (b) es o se hace pública, por otra causa distinta a la divulgación no autorizada, o (c) es desarrollada independientemente por la parte receptora, o (d) se da a conocer a terceros por la parte reveladora sin restricción, o (e) se recibe de un tercero, cuya divulgación no infringiera ninguna obligación de confidencialidad, sin embargo, dicha informaciónno será divulgada hasta treinta (30) días después de que se dé aviso por escrito a la parte reveladora, junto con las razones alegadas para la divulgación.
5. La Información se considerará propiedad de la parte reveladora y, previa solicitud; la parte receptora devolverá toda la información en forma tangible o destruirá toda esa información y certificará dicha destrucción por escrito.
6. Ninguna disposición de este Acuerdo o de cualquier revelación de Información en virtud del presente se interpretará como (a) la concesión o el otorgamiento de derechos de licencia o similar de cualquier Información, (b) la creación de garantías o declaraciones de ningún tipo en relación con la Información, (c) que constituya o implique cualquier declaración o compromiso en cuanto al desarrollo o la disponibilidad de los productos comerciales, características o servicios, (d) que constituya o implique ningún tipo de anuncio de productos, servicios, características, entrega o cualquier otro factor comercial, (e) la solicitud de cualquier cambio comercial o cambio organizativo o que incurra en cualquier obligación de cualquier tipo no especificado en este documento, o (f) la prohibición de cualquiera de las partes de continuar de forma independiente el desarrollo de servicios o productos competitivos con los involucrados en este documento y / o asociarse con competidores de la otra parte con fines sustancialmente similares a los implicados en el presente documento.
7. Este Acuerdo no podrá ser cedido por cualquiera de las partes sin el previo consentimiento escrito de la otra parte, salvo por QS a sus subsidiarios, y cualquier intento de cesión será nulo.
8. Todas las obligaciones asumidas en virtud del presente seguirán vigentes tras cualquier terminación de este Acuerdo. Si el presente Acuerdo es o se vuelve complementario de otro contrato este Acuerdo se considerará incorporado al mismo por referencia a menos que dicho contrato estipule expresamente lo contrario, con referencia específica a este Acuerdo; acto seguido, cada parte tendrá el derecho de usar cualquier información revelada a continuación en la medida necesaria para el funcionamiento bajo cualquier otro contrato. Sujeto al párrafo 9 a continuación, las obligaciones bajo el mismo deberán en todos los demás aspectos prevalecer a la terminación de cualquier otro contrato.
9. El presente Acuerdo podrá ser rescindido por cualquiera de las partes tras treinta (30) días previa notificación escrita a la otra parte. La obligación de proteger la confidencialidad de la Información recibida con anterioridad a dicha terminación seguirá vigente por un período de tres (3) años a partir de la fecha (s) en que las respectivas

revelaciones fueron hechas. Ni este Acuerdo ni ninguna de las declaraciones verbales anteriores o posteriores de cualquiera de las partes constituye o crea, y no deberán constituir ni crear, ninguna obligación jurídicamente vinculante o aplicable por parte de cualquiera de las partes a este Acuerdo, con excepción de lo dispuesto en el presente Acuerdo. A excepción de lo establecido en este Acuerdo, ninguna otra obligación jurídicamente vinculante surgirá, excepto por la ejecución y entrega de un acuerdo que contiene los términos y condiciones de la operación propuesta, según haya sido acordado por las partes, y sólo de acuerdo con los términos y condiciones de dicho contrato. Dicho acuerdo deberá ser sometido a la aprobación del Consejo de Administración de ambas partes por medio de la firma de un miembro del Consejo de Administración o un directivo ejecutivo. Ambas partes acuerdan en este acto que en una situación en la que una de las partes decida, sin importar el momento o el motivo de la decisión, no continuar las negociaciones del acuerdo no surgirá ninguna obligación jurídicamente vinculante o aplicable de reembolsar a la otra parte por cualquier honorario, gasto, costo o daño.

10. El presente Acuerdo sustituye cualquier entendimiento oral o escrito anterior y constituye el Acuerdo completo entre las partes con respecto a su contenido; y ninguna modificación, enmienda o exención de los mismos serán efectivas a menos que consten por escrito y estén firmadas por ambas partes.
11. Independientemente del lugar de la ejecución física de este Acuerdo o de su entrega, el presente Acuerdo se considerará como si se ejecutara dentro de Inglaterra y Gales (el "Estado de Jurisdicción") y se regirá e interpretará de acuerdo con las leyes de ese país o estado; y las partes se someten irrevocablemente a la jurisdicción de los tribunales del Estado de Jurisdicción con respecto a todas las controversias o cuestiones que surjan o estén relacionadas con este Acuerdo.
12. Cada parte tiene la intención de considerar el facsímil de su firma impreso por una máquina receptora de fax como una firma original.

_____

_____
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – USAT

Fecha:

Apéndice 2: TÉRMINOS Y CONDICIONES DE USO PARA QS STARS

Este acuerdo es celebrado entre QS Quacquarelli Symonds Ltd (empresa número 2563879), con su principal centro de operaciones en 1 Tranley Mews, Fleet Road, Londres NW3 2DG ("QS"); y su institución académica que ha aceptado someterse al programa QS Stars y Auditoría QS Stars (la "Institución"). El presente Acuerdo entra en vigor a partir de la primera fecha en la que los servicios comiencen o cuando usted exprese la aceptación de estos Términos y Condiciones de uso.

1 Definiciones

En el presente Acuerdo los siguientes términos tendrán los significados que se les atribuye a continuación:

2 Términos Generales

"Informe de Auditoría"	significa el informe completo, a saber: el Plan de Desarrollo; detallando los hallazgos y resultados de una Auditoría de QS Stars.
"Sistema de Entrada de Datos"	significa la base de datos común a saber QS CORE operada por QSIU en nombre de las instituciones de educación superior.
"Fecha de Caducidad"	significa la fecha en la cual la Auditoría QS Stars dejará de ser válida, que serán tres años desde la Fecha de Auditoría a menos que se acuerde lo contrario por escrito.
"Derechos de Propiedad Intelectual"	significa que todos los derechos de propiedad intelectual incluyendo derechos de autor (en cualquier software, Metodología de Auditoria y Cuestionarios QS Stars , manuales operativos e informes), derechos de base de datos, derechos conexos y todos los derechos en relación con las invenciones (incluyendo cualquier programa, sistema, procedimiento, proceso, fórmula o método de producción), patentes, marcas registradas y no registradas, diseños registrados y no registrados, secretos comerciales e informaciónconfidencial.
"QSIU"	significa QS Intelligence Unit, una división operatoria de QS.
"Analista QS Stars"	significa un analista que es asignado por QSIU para conducir la Auditoría QS Stars.
"Auditoría QS Stars"	significa una auditoría trienal realizada por o en nombre de QSIU, de las características de la Institución que se identifican como auditables dentro de la Metodología QS Stars.
"Insignia QS Stars"	significa la insignia / material gráfico que la institución recibe una vez que la Auditoría QS Stars es completa; la Insignia QS Stars mostrará el resultado de la evaluación y puede ser utilizada como una herramienta de promoción.
"Metodología QS Stars"	significa los criterios, indicadores y documentación asociada que regula el contenido de las Auditorías QS Stars utilizadas por QSIU.
"Servicios"	significa los servicios prestados por QS a la Institución en virtud de este Acuerdo, incluyendo sin limitación la conducción y / o prestación de la Auditoría QS Stars y el Informe de Auditoría.
"Jornada de Trabajo"	significa cualquier día de la semana, excepto los días festivos del Reino Unido, entre las horas de 0900 y 1800.

2.1 Al llevar a cabo la Auditoría QS Stars y hacer disponibles los Informes de Auditoría, QSIU proporciona convalidación a futuros estudiantes y partes interesadas en cuanto a si la Institución ha proporcionado

o no pruebas de tener las instalaciones y los recursos apropiados en orden respecto a los indicadores auditables pertinentes. QSIU no ofrece ninguna garantía de que la Institución ha pasado o ha sido adjudicada con Stars (Estrellas) en una Auditoría QS Stars ni que siempre va a proporcionar las instalaciones o recursos que estaban en evidencia en el momento de la Auditoría QS Stars.

2.2 QSIU pondrá a disposición el Informe de Auditoría de la Institución en formato PDF de Adobe, ya sea por correo electrónico o mediante la carga del Informe de Auditoría en un espacio privado en línea. QSIU se esforzará para hacer que el Informe de Auditoría de la Institución esté disponible dentro un plazo de ocho semanas desde la Fecha de la Auditoría (según se define a continuación).

2.3 Sujeto a la cláusula 6.3 QSIU publicará el resultado de la Auditoría QS Stars a través de sus páginas web, guías y otros medios que considere convenientes para llegar a potenciales estudiantes y grupos de interés.

2.4 La Institución acepta:

2.4.1 responder a las preguntas que le sean formuladas y proporcionar cualquier material o documentos pertinentes adicionales requeridos por QS de la forma más precisa y completa como le sea posible de modo que el Informe de Auditoría completo refleje el estado de las instalaciones y los recursos implementados por la Institución en el momento de realización de la Auditoría QS Stars;

2.4.2 presentar los datos requeridos en los plazos y forma que indique el Analista QS Stars. Si la Institución no lo hiciere entonces QSIU tendrá el derecho (pero sin perjuicio de cualquier otro derecho que pueda tener) para suspender la ejecución o entrega de la Auditoría QS Stars;

2.4.3 no ofrecer o dar a cualquier persona empleada por o en nombre de QSIU cualquier regalo o gratificación de ningún tipo a modo de estímulo o recompensa por cualquier acto en relación con el desempeño de la Auditoría QS Stars. Cualquier incumplimiento de esta condición por la Institución (o por cualquier persona empleada o que actúe en su nombre) en relación con la Auditoría QS Stars le dará derecho a QSIU de terminar este acuerdo con efecto inmediato. Bajo tales circunstancias QSIU no reembolsará ningún honorario o cuota recibido de la Institución.

3 Garantías

3.1 QS garantiza que realiza sus obligaciones bajo este Acuerdo de forma diligente y prudente de acuerdo con las buenas normas aceptadas, pero no se hace responsable de la exactitud o integridad de la información proporcionada a QS y que es utilizada y / o proporcionada a la Institución de buena fe.

3.2 Lo anterior constituye la única garantía proporcionada por QS en relación con los Servicios. Las obligaciones y responsabilidades de QS en este Acuerdo son en reemplazo de, y en consecuencia exonera, en la medida en que se permita hacerlo por ley, todas las garantías y los avales implícitos incluyendo sin limitación cualquier garantía de calidad o idoneidad satisfactorias para un propósito particular donde un propósito específico ha sido notificado o no a QS por la Institución.

3.3 La Institución garantiza que le está permitido proporcionar la Información revelada a QS y que esta Información es exacta y completa.

4 Costos, Fechas de Auditoría

4.1 QSIU cobrará a la Institución una cuota por la Auditoría QS Stars que debe realizar, basada en las tarifas vigentes según lo anunciado por QSIU.

4.2 Tras recibir el pago completo de las cuotas correspondientes a la Institución, un Analista QS Stars se comunicará con un miembro designado por la Institución para acordar una fecha adecuada en la que se pueda completar la Auditoría QS Stars (la **"Fecha de Auditoría"**). Para una universidad que recibe su primer Auditoría QS Stars, la Fecha de Auditoría debe estar dentro de los 180 días de la primera matriculación de una institución en el esquema QS Stars. Para las instituciones que renuevan una anterior Auditoría QS Stars, la Fecha de la Auditoría debe caer en o antes de la Fecha de Caducidad de su QS Stars Auditoría anterior.

4.3 La Fecha de la Auditoría debe ser acordada con el Analista QS Stars dentro de los 90 días de recibido el pago de la cuota por QSIU. Si a la Institución no logra acordar una Fecha de Auditoría adecuada dentro de los plazos pertinentes establecidos en la presente cláusula, la Auditoría QS Stars se considerará cancelada y QSIU reembolsará a la Institución el 50% de las cuotas recibidas. En tal escenario, la Institución estará obligada a presentar una nueva solicitud para una Auditoría QS Stars.

4.4 Cuando una entidad forma parte de un grupo de instituciones las cuales todas reciben auditorías concurrentes, estas directrices se aplicarán a la recepción del pago completo de todas las entidades del grupo. QSIU puede, pero no está obligada a, iniciar Auditorías QS Stars en instituciones seleccionadas del grupo, antes de la recepción del pago de todo el grupo.

5 Cancelación, Costos Administrativos

5.1 No se realizará ningún reembolso con respecto a cualquier Auditoria QS Stars cancelada si la cancelación es hecha por la Institución cinco o menos semanas antes de una Fecha de Auditoria acordada. En el caso de que un pedido de cancelación sea recibido por QSIU entre seis y diez semanas por adelantado de la Fecha de Auditoria acordada, QSIU reembolsara las cuotas de la Institución menos un cargo de administración de $5.000. Si un pedido de cancelación es recibido por QSIU con once o mássemanas de antelación de la Fecha de Auditoria acordada, QSIU reembolsara las cuotas de la Institucionmenos un cargo de administración de $2.000.

6 Resultados de una Auditoría QS Stars

6.1 Al término de la auditoría QS Stars, el Analista QS Stars podría dar a la institución una recomendación en cuanto a si la Institución ha logrado un cierto número de Stars en la Auditoría QS Stars. Cualquier resultado indicado provisto por el Analista QS Stars estará sujeto a la decisión final del QSIU; la confirmación final del resultado será proporcionado por QSIU dentro de las 8 semanas de la Fecha de la Auditoría, junto con una copia del Informe de Auditoría. Si la Institución ha alcanzado un número de Stars, el estado del expediente de la Institución en Top Universities se actualizará para reflejar ese número de Stars.

6.2 Los resultados de la Auditoría QS Stars seguirán siendo válidos hasta la Fecha de Caducidad. QSIU enviará a la Institución un recordatorio tres meses antes de la Fecha de Caducidad. Si la Institución no acepta una renovación posterior de la Auditoría QS Stars o no acuerda una Fecha de Auditoría futura adecuada, el estado del registro de la Institución en la Auditoría QS Stars en Top Universities podría ser configurado como "Auditoria Caducada".

6.3 La Institución tiene el derecho de no publicar los resultados de la Auditoría QS Stars. En este caso, QSIU mantendrá como confidencial el resultado de la Institución. Si la Institución elige publicar sus resultados públicamente, sólo los resultados completos se publicarán incluyendo los resultados en cada área de categoría. Para evitar dudas, la decisión de la Institución de no publicar los resultados de la Auditoría QS Stars impedirá que QS libere datos o resultados derivados de los datos presentados a través la Auditoría QS Stars. La información recopilada del dominio público, o suministrada con fines alternativos no se verá afectada.

6.4 Si en cualquier momento durante la vigencia de este Acuerdo, o antes de la Fecha de Caducidad se produce un cambio importante en las circunstancias de la Institución de tal manera que QS cree razonablemente que se le deben adjudicar a la Institución menos Stars entonces deberá notificarlo a la Institución por escrito, dándole a la Institución 30 días para reflejar el cambio en la Insignia QS Stars y cualquier referencia a la misma. Si la Institución cree que esta notificación es incorrecta entonces deberá, dentro de ese periodo de 30 días, proveer detalles completos y específicos de por qué cree que QS se ha equivocado. Tras la recepción de ello el periodo de notificación será suspendido por tanto tiempo como le demande a QS evaluar lo recibido. QS comunicará a la Institución sus conclusiones sin demora. Alternativamente, si la Institución desea conducir una nueva y completa Auditoría QS Stars entonces podrá requerirle a QS que así lo haga, a los cargos y cuotas estándar de QS; el resultado pendiente del periodo de notificación antes mencionado se considerará suspendido.

7 Gráficos, Insignias, Material de Marca Registrada y Tarifas de Licencia

7.1 QSIU ofrecerá una selección de gráficos y herramientas para ser utilizados por la Institución para reflejar el resultado de su Auditoría QS Stars. Esto incluirá, pero no estará limitado a, insignias y gráficos de suficiente calidad para ser impresos y las herramientas para presentar el resultado en la web. Estos materiales son propiedad de QS como se define en la cláusula 8.

7.2 La Institución tendrá derecho a utilizar los materiales como se describe hasta la Fecha de Caducidad sujeto al pago de una cuota de licencia anual, en base a las tarifas vigentes según lo anunciado por QSIU. Esta cuota se pagará dentro de los 30 días siguientes a la Fecha de la Auditoría o al aniversario de la misma.

8 Derechos de Propiedad

8.1 El copyright y todos los derechos de Propiedad Intelectual fuere lo que fuere de todos los programas informáticos, manuales de usuario, QSIU o sitios web patrocinados por QS, cuestionarios y otros documentos en relación con las Auditorías QS Stars, la Metodología QS Stars, las Insignias QS Stars (y símbolos y logos afines), el Sistema de Entrada de Datos o Top Universities seguirán correspondiendo a y siendo propiedad de QS.

8.2 La propiedad intelectual en la información y demás material proporcionado por la Institución en el transcurso de una Auditoríá QS Stars deberá, en todo momento, seguir siendo propiedad de la Institución, pero la Institución por este medio otorga a QS una licencia mundial libre de regalías para utilizar la misma a los efectos de su actividad.

9 Limitación de la Responsabilidad

9.1 Sin perjuicio de cualquier otra parte del presente acuerdo QS no será responsable de la Institución por cualquier perdida o daño indirecto, económico o significativo, costos o gastos de cualquier clase; ya sea ocasionado por agravio (incluyendo negligencia), incumplimiento de contrato de cualquier modo, incluyendo sin limitación la pérdida de ganancias o de los contratos, la pérdida de tiempo de operaciones y la pérdida de buena voluntad o ahorros anticipados propios o de sus empleados y agentes..

9.2 Nada en este Acuerdo excluirá o limitará la responsabilidad de ambas Partes por muerte, lesiones personales o tergiversación fraudulenta.

9.3 En cualquier otro caso no comprendido en la Cláusula 9.1 anterior, la responsabilidad total de QS de o en conexión con este Acuerdo no deberá ser superior al 150% de los costos totales pagados a QS en virtud del presente Acuerdo.

9.4 La Institución reconoce que tiene derecho a negociar la cantidad de cualquier limitación de su responsabilidad en virtud del Acuerdo y ha elegido (a menos que otros límites sean acordados por las partes) a aceptar las limitaciones en esta Cláusula 9.

10 Confidencialidad

10.1 QSIU y la Institución se comprometen a mantener con carácter confidencial durante un periodo mínimo de 5 (cinco) años a partir de la terminación de estos términos y condiciones cualquier información obtenida en virtud de estos términos y condiciones, incluyendo, sin limitación, los cuestionarios de la Auditoría QS Stars o cualquier otra documentación emitida por QSIU, y no revelarán el mismo a terceros, con excepción de sus propios funcionarios, empleados o agentes, sin el previo consentimiento por escrito de la otra Parte.

10.2 QSIU realizará todos los esfuerzos razonables para proteger y salvaguardar la información proporcionada por la Institución de la pérdida, robo, destrucción, intervención de terceros, "hacking" y similares de divulgación accidental y se asegurará de que todos los empleados hagan lo mismo.

10.3 Estas disposiciones de confidencialidad no se aplicarán a:

10.3.1 cualquier información de dominio público salvo en violación de estos términos y condiciones;

10.3.2 información que sea trivial o evidente o que ya están en posesión de la parte receptora antes de su recepción por la parte reveladora;

10.3.3 información recibida de un tercero que es libre de revelar la misma;

10.3.4 divulgación de la información que es requerida por la ley o por un organismo regulador o por una agencia de aplicación de la ley;

10.3.5 información desarrollada por una parte independiente de la otra;

10.3.6 información revelada a asesores profesionales, auditores, banqueros o financistas siempre y cuando un compromiso de confidencialidad esté vigente con al menos las mismas condiciones de la presente cláusula, o,

10.3.7 información obtenida por QS como parte de sus actividades generales en la elaboración de sus diversos indicadores de ranking y guías.

10.4 QSIU se compromete a asegurar que cada Analista QS Stars asume términos similares de confidencialidad antes de poder realizar cualquier Auditoría QS Stars

11 Fuerza Mayor

11.1 Ninguna de las Partes será responsable ante la otra Parte por pérdidas, perjuicio, demoras, gastos, daños o cualquier cosa similar o relacionada con el mismo que sea sufrido por la otra Parte debido a un incumplimiento o retraso de la primera Parte en el desempeño de sus obligaciones en virtud del presente Acuerdo como consecuencia de las huelgas generales, revueltas, disturbios, disturbios políticos, manifestaciones, incendios y otros eventos naturales, el cese o la interrupción de los servicios esenciales o de cualquier acto de Dios o de Gobierno, o cualquier cosa más allá del control razonable de cualquiera de las Partes SIEMPRE Y CUANDO la primera Parte ha dado aviso inmediato a la otra Parte por escrito de la ocurrencia de cualquier evento o causa y de su cese.

11.2 Si el evento o causa ha impedido o puede impedir a una Parte ejecutar su obligación por un período de más de 90 (noventa) días entonces de la otra Parte podrá rescindir el presente Acuerdo con sujeción al pago, en el caso de QS, de los Servicios prestados y todos los gastos incurridos hasta la fecha de terminación.

12 Notificaciones

12.1 Cualquier notificación requerida por el presente Acuerdo que se deba dar de una Parte a la otra se hará por escrito y se considerará que ha sido notificada:

12.1.1 en el caso de envío por correo certificado o registrado (o el equivalente local del mismo) dentro del país donde se encuentra el destinatario tres días después del envío o si se envía por correo certificado internacional o equivalente diez días después del envío a la última dirección conocida de la otra Parte y cualquier recibo emitido por la administración de correos será prueba concluyente del hecho y de la fecha de envío de dicha notificación,

12.1.2 si se envía por fax al destinatario una vez recibido siempre que el equipo de fax receptor ha reconocido una transmisión exitosa, o

12.1.3 si en persona o por un mensajero entonces en el momento de la recepción en la última dirección conocida de la Parte receptora.

12.2 Cualquier notificación enviada o entregada fuera del horario laboral de la Parte receptora se considerará que ha sido recibida en el comienzo de la próxima Jornada de Trabajo. El servicio de cualquier notificación no se aceptará por correo electrónico a menos que la parte receptora lo haya aceptado específicamente por escrito.

13 General

13.1 Este Acuerdo establece el acuerdo completo entre las partes y reemplaza todos los acuerdos y entendimientos previos relativos a su contenido.

13.2 Ningún cambio en este Acuerdo será efectivo a menos que sea por escrito y firmado por las personas autorizadas en nombre de ambas Partes.

13.3 Ninguna exoneración de cualquier incumplimiento de este Acuerdo constituirá una exoneración a cualquier otro incumplimiento de las mismas o de otras disposiciones del presente Acuerdo y ninguna exoneración será efectiva a menos que sea por escrito.

13.4 Cualquier tercero que no sea Parte en el presente Acuerdo no tendrá ningún derecho bajo la Ley de 1999 de Contratos (Derechos de Terceros).

13.5 Si alguna parte de este Acuerdo es considerada por un tribunal de jurisdicción competente o cualquier otra autoridad competente como no válida, ilegal o no ejecutable, dicha parte será separada del resto del Acuerdo, que seguirá siendo válido y aplicable en la mayor medida permitida por la ley. Sin embargo, nada en este Acuerdo tendrá por objeto excluir la responsabilidad por cualquier declaración o acto fraudulento o cualquier tergiversación fraudulenta.

14 Ley y Jurisdicción

14.1 Estos términos y condiciones se regirán por las leyes de Inglaterra y Gales, y las partes se someterán a la jurisdicción exclusiva de los tribunales ingleses.

Annexe 11 - Liste des acteurs qui ont participé au débat au niveau international IREG FORUM AALBORG - DK 2015

N°	First Name	Name	Organisation	Position	Country	E-mail
1	Paul Serban	Agachi	Babes-Bolyai University in Cluj-Napoca	Professor of Processs Control and Optimization	Romania	serban.agachi@ubbcluj.ro
2	Saif	Alamri	Ministry of Higher Education (Sultanate of Oman)	Specialist	Oman	saif.alamri@mohe.gov.om
3	Homaid Abdulia	Al-Madfa	Qatar University	Vice President and Chief Financial Officer	Qatar	h.almadfa@qu.edu.qa
4	Abdaliah	Al-Zoubi	Association of Arab Universities	Advisor for International affairs	Jordan	a.y.alzoubi@gmail.com
5	Jens Peter	Andersen	Aalborg University Hospital	Researcher, Medical Library	Denmark	jepea@rn.dk
6	Flemming	Andersen	University of Southern Denmark	Chist Internatioanal Advisar	Denmark	fga@sdu.dk
7	Inger	Askehave	Aalborg University	Pro-rector	Denmark	ia@adm.aau.dk
8	Katrine	Astruo Jacobsen	University Library of Southern Denmark	Research Librarian	Denmark	kaasja@bib.sdu.dk
9	Alexander	Bartosh	Moscow State Linguistic University (MSLU)	Head of Departament for Cordination of International Projects and Programes	Russia	isc-mslu@mail.ru
10	Frede	Biabjerg	Aalborg University	Professor of Electrical Engineering	Denmark	fbl@et.aau.dk
11	Hakan	Cakar	Vistula University	Director of International Programs	Poland	h.cakar@vistula.edu.pl
12	Elena	Chernyshkova	Russian Academic Excellence Project 5-100	Deputy Executive Director	Russia	chernyshkova@sociocenter.info
13	Jens Peter Sejer	Christensen	Aalborg University	VBN	Denmark	ipsc@aub.auu.dk
14	Steen Kaem	Christensen	University of Southern Denmark	Senior Consultant	Denmark	skc@sdu.dk
15	Vicenzo	Costigliola	European Medical Association (EMA)	President	Belgium	vincenzo@emanet.org
16	Katarzyna	Czyz	AGH University of Science and Technology	Team for Information and Promotion	Poland	kczyz@agh.edu.pl
17	Dariusz	Dolinski	SWPS University of Social Sciences and Humanities	Professor	Poland	ddolinsk@swps.edu.pl

18	Bertil F.	Dorch	University Library of Southern Denmaark	Bibliotekschet/Head of Library	Denmark	bfd@bib.sdu.dk
19	Bogusfawa	Drelich-Skulska	Wroclaw University of Economics	Director of International Co-operation Office	Poland	prorektor.zagranica@ue.wroc.pl
20	Gyorgy	Fabri	Eotos Lorand University	Associate Professor	Hungary	gyorgy.fabri@ppk.elte.hu
21	Mariya	Fartunova	Ministry of Education Science	Director, Higher Education Directorate	Bulgaria	m.fartunova@mon.bg
22	Ghislaine	Filliatreau	Observatory of Science and Technology (OST)	Director	France	Ghislaine.Filliatreau@obs-ost.fr
23	Floortje	Flippo	Elsevier Information Systems GmbH	Solutions Sales Manager, R>esearch Intelligence	Germany	f.flipoo@elsevier.com
24	Elena	Forti	University of Torino	Administrative staff	Italy	Elena.forti@unito.it
25	Nelson	Furtado	Iluminate Consulting Group	Analys	USA	furtado@iluminategroup.com
26	Judith	Gale Bennett Henry	Qatar University		Qatar	jbennettehenry@qu.edu.qa
27	Shan	Gac	Beijing Institute of rtechnology	Deputy Director, International Office	China	gaoshanbit@hotmail.com
28	Gilma	Garza	Universidad Autonoma de Nuevo Leon	Ranking Coordinator	Mexico	gilma,garzaf@uanl.mx
29	Niels-Henrik	Gytstorff	Aalborg University Library	Library Director	Denmark	nhg@aub.aau.dk
30	Laerke	Haestrup	Aalborg University	Student Society	Denmark	formand@studentersamfundet.aau.dk
31	Christine	Halckendorff	University of Copenhagen	Director, Analysis	Denmark	christine.halckendorff@adm.ku.dk
32	Abdel Magid	Hamuda	Qatar University	Associate Dean for Research and Graduate Studies	Qatar	hamouda@gu.edu.qa
33	Jasmina	Havranek	Agency for Science and Higher Education	Director	Croatia	ured@azvo.hr
34	Axel	Hermann	Composite Technology Center Stade GmbH (Airbus subsidiary)	CEO	Germany	axel.herrmann@airbus.com
35	Birte	Hornemann	Aalborg University	Chief Consultant	Denmark	bch@aub.aau.dk
36	Kamila jensen	Husen	University Library of Southern Denmaark	Reasearch Lirbarian	Denmark	kamillajh@sdu.dk
37	Mohamed Rafat	Ismaell	Association of Arab Universities	Assistant Secretary General	Jordan	rafat@aaru.edu.jo
38	Tmas	Johansson	Lund University	Analyst Secretary General	Sweden	tomas.johansson@rerktor.lu.se
39	Camila	Jul Gregersen	University of Copenhagen	Analyst / Statician	Denmark	camilla.gregersen@adm.ku.dk
40	Roger	Kain	University of London	Bussiness Analyst	United Kningfom	sarah.allan@sas.ac.uk

41	Sholpan	Kalanova	Independent Kazaksstan Quality Assurance Agency in Education (IQAA)	Professor, Dean and Chief Excecutive of the Schol of Advanded Study	Kazakhstan	skalanova@mail.ru
42	Wouter	Kesbeke	Vrije Universitiet Brussel	Director of Strategic Planning	Belgium	wouter.kesbeke@vub.ac.be
43	YOUNGSE	Kim	Yonsei University	Vice President for University Plannning and Development	Republic of Korea	ykim@yonsei.ac.kr
44	Don Ha	Kim	Yonsei University	Deputy General Manager	Republic of Korea	evaluation@yonsei.ac.kr
45	Jinah	Kim	Yonsei University	Manager in	Republic of Korea	kjinah@yonsei.ac.kr
46	Nur	Kirabaev	Peoples Friedship University of Russia	Vice-Rector for Research	Russia	emartynenko@mail.ru
47	Victor	Koksharov	Ural Federal University	Rector	Russia	rector@urfu.ru
48	Anette	Kolmos	UNESCOAaiborg Centre for PBL in Engineering Science and Sustainbability	Director, Professor	Denmark	ak@plan.aau.dk
49	Adriana	Krupova	Trnava University in Trnava	Director of the Rector's Office	Slovakia	akrupova@truni.sk
50	Liya	Kuftiryov	Lñobachevsky University of Nizhi Novgorod	Head of International Office; Head, Sector of Comunication with University Rankings Agencies	Russia	intking@unn.ru
51	Asger Vaering	Larsen	University Library of Southern Denmaark	Specialkonsulent	Denmark	avla@bib.sdu.dk
52	Birger	Larsen	Aalborg University	Professor	Denmark	birger@hum.aau.dk
53	Sorern klit	Lindegaard	Aalborg University	Policy Advisor	Denmark	skl@adm.au.dk
54	Mikhail	Lisyutkin	National Research Nuniversity Higher School of Economics	Junior Research Fellow	Russia	mlisyutkin@hse.ru
55	Brian Kirkegaard	Lunn	Elsevier Information Systems GmbH	Pure Product Manager	Denmark	b.kirkegaardlunn@elsevier.com
56	Anne	Lyhne Hoj	Aaborg University	Academic employee	Denmark	alh@aub.aau.dk
57	Zdzislaw	Mach	Jagiellonian University	Rector's Proxy for International Relations	Poland	zdzislaw.mach@uj.edu.pl
58	Ana Beatriz	Madeira	University of Porto	Ranking analyst, Faculty of Engineering	Portugal	anacarla@fe.up.pt
59	Marko	Marhi	University of Maribor	Head of the Continuing Education Centre at the Faculty of Education	Slovenia	marko.marhl@uni-mb.si

60	Abdulfattah S.	Mashat	King Abdulaziz University	Vice-President for Development	Saudi Arabia	asmashat@kau.edu.sa
61	Oxana	Medvedeva	Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RENAPE)	Chief of the departament	Russia	oxana.medvedeva.1984@gmail.com
62	Poul	Melchiorsen	Aalborg Universit Library	Academic Employee	Denmark	pmm@aub.aau.dk
63	David	Minguillo	Chalmers University of Technology	Scientometrician	Sweden	david.brehaut@chalmers.se
64	Robert	Morse	U.S. News & World Report	Director of Data Research	USA	rmorse@usnews.com
65	Olga	Nishukova	Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RENAPE)	Deputy Chief of The Department of Scientific and Informational Development	Russia	helga.nishukova@gmail.com
66	Mads	Nygard	Norwegian University of Science and Technology	Professor in Compute Science	Norway	mads.nygaard@idl.ntnu.no
67	Jorge	Ovalle	University Autonoma de Nuevo Leon	Director of International Accreditation And Evaluation	Mexio	jorge.ovalle@uanl.mx
68	Katrin	Pajuste-Kuul	University of Tartu	Research and Development Advisor	Esonia	katrin.pajuste-kuul@ut.ee
69	Jose Miguel	Paolillo	Uiversidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo	Director of International Relations	Perú	f-jmaria12@hotmail.com
70	Valeriya	Parkacheva	National research University Higher School of Economics	Senior Analyst	Russia	vparkachova@hse.ru
71	Radu	Pascu	Lucian Blaga University of Sibiu	Head of Quality Assurance Departament	Romania	radu.pascu@ulbsibiu.ro
72	Olga	Petrova	Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod	First Deputy Director Institute of Economics and Entrepreneurship	Russia	opet@unn.ru
73	Zuzana	Polanska	Palacky University Olomouc	Strategy Support Unit	Czech Republic	zuzana.polanska@upol.cz
74	Stanislav	Poloskov	Moscow Institute of Physics and Technology, MIPT	Specialist of Analytical Departament of research activities	Russia	poloskov.ss@mipt.ru
75	Remus	Pricopie	National University of Political Studies and Public Administration (SNSPA)	Rector	Romania	rectorat@snspa.ro
76	Maj-Britt	Rosenstand	Aalborg Universit Library	Academic employee	Denmark	mbr@aub.aau.dk
77	Maj-Britt	Rosenkilde	Aalborg Universit Library	Deputy Head	Denmark	mr@aub.aau.dk
78	Anna	Schekina	Russian Academic Eccellence Proiect 5-100	Deputy Head of Event Depelopment Departament	Russia	schekina@5top100.ru

79	Jesper Wiborg	Sivertsen	Danish Centre for Studies in Research & Research Policy (CFA)	Senior Researcher	Denmark	jws@ps.au.dk
80	Gunnar		Nordic Institute for Studies in innovatio, Research and Education (NIFU)	Reseach Professor	Norway	gunnar.sivertsen@nifu.no
81	Waldemar	Siwinski	Perspektywy Educatio Fundation	President, Vice-President of IREG Observatory	Poland	w.siwinski@perspektywy.pl
82	Leszek	Silwa	Jagiellonian University	Senior Specialist	Poland	sliwa@adm.uj.edu.pl
83	Liudmila	Solntseva	National research University Higher School of Economics	Head, Information and Rank Center	Russia	isolntseva@hse.ru
84	Vhristina	Steensboe	Technical University of Denmark	Senior Officer	Denmark	chste@dtu.dk
85	Roger	Taylor	dr foster Ltd.	Director of Research & Public Affaris	United Kindom	Diane.Gould@drfoster.com
86	Nils	Thidemann	Aalborg University	Center Director	Denmark	nt@aub.aau.dk
87	Valerie	Thiel	Elsevier	Regional Director Europe - Research Intelligence	Netherlands	y.thiel@elsevier.com
88	Aase	Tveito	The Arctic University of Norway UiT	Senior Adviser	Norway	aase.tveito@uit.no
89	Natalia	Tyurina	Media Group Rossiya Segodnya	Project Leader	Russia	ny.tyurina@rian.ru
90	Sanda	Vjaksa	Riga Technical University	Director	Latvia	sanda.vjaksa@rtu.lv
91	Ru	Wang	Beijing Institute of Technology	Director, Office of Development and Planning	China	wangru@bit.edu.cn
92	Guillaume	Warnan	Elsevier	Research Intlligence Consultant	France	g.warnan@elservier.com
93	Paul	Wouters	Leiden University	Professor of Scientometrics, Director, CWTS-Center of Science and Technology Studies	Netherlands	p.f.wouters@cwts.leidenuniv.nl
94	Sema	Yigit	The Ministry of Development	Associate Planning Expert	Turkey	syigit@hotmail.com
95	Jang Yong	Yoon	Yonsei University	Leader of Budget Control Team	Republic of Korea	forevo@yonsei.ac.kr
96	Vladimir A.	Zernov	Russian New University (RosNOU)	Rector	Russia	international@rosnou.ru
97	Irina	Zholobova	Tomsk State University	Director of IAC	Russia	acq@lib.tsu.ru
98	Ben	Spwter	QS Intelligence Unit	Head of Division	United Kingdom	ben@qs.com
99	Mikhail	Strikhanov	National Research Nuclear University "MEPhl"	Rector	Russia	rector@mephi.ru

100	Natasza	Styczynska	Jagiellonian University	Assistant to Rector's Proxy for International Relations	Poland	narasza.stycynska@uj.edu.pl
101	Euiho	Suh	POSTECH & University of Ulsan	Chair & Adviser, UEMC Commitee	South Korea	ehsuh2@gmail.com
102	Katarzya	Swierk	University of Gdansk	head of Science and International Cooperation Office	Poland	katarzyna.swierk@ug.edu.pl
103	Joana	Taboas	Uiversidade NOVA de Lisboa	Communications, Image and Public Relations Office; Coordination	Portugal	nova.comunica@unl.pl
104	Pedro	Teixeira	CIPIES & University of Porto	Vice-Rector	Portugal	pedrotx@fep.up.pt
105	Linda	Tempels	Universite Catholique de Louvain	Ranking Responsible	Belgium	linda.tempels@uclouvain.be
106	Robert	Tijssen	CWTS Centre for Science and Technology Studies, Leiden University	Analist Ranking Leiden	The Netherlands	tijssen@cwts.leidenuniv.nl
107	Tjitjik Srie	Tjahjandarie	Ministry of Research, Technology and Higher Education, Airlangga University (UNAIR)	Member of the Task Force of the Ministry, manager for Planning and Development	Indonesia	tjitjikjahjandarie@fst.unair.ac.id
108	maciej	Tomczyk	AGH University of Science and Technology	Specialist	Poland	mtomczyk@agh.edu.pl
109	Jernej	Turk	University of Maribor	Vice-Rector	Slovenia	janca.vidmar@um.si
110	Aase	Tveito	UiT TheArctic University of Norway	Senior Adviser	Norway	aase.tveito@uit.no
111	Sergey	Tzvetaev	Tomsk State University of Control System and Radioelectronics (RUSUR University)	Dean	Russia	aase.tveito@uit.no
112	Sadia	Vancauwenbergh	Hasselt University	Projectleader ECOOM / Head Information Management & Data - Analysis	Belgium	sadia.vancauwenbergh@uhsselt.be
113	Kenji	Watanuki	KGM Consulting	President	Japan	kencom1929@yahoo.co.jp
114	Balduri	Widanarko	University of Indonesia	UI GreenMetric	Indonesia	baiduri@ui.ac.id
115	Robert	Wielgat	State Higher Vocational School In tarnow	Academic Staff Member	Poland	rwieñlgat@poczta.onet.pl
116	Hans de	Wit	Center for International Higher Education, Boston College	Director	USA	dewitj@bc.edu
117	Jacek	Witkos	Adam Mickiewicz Uiversity in Poznan	Vice-Rector for research and international Cooperation	Poland	wjacek@amu.edu.pk
118	Nordin	Yahaya	Universiti Teknologi Malaysia	Senior Director UTM International	Malaysia	nordiny@utm.my
119	Chulmin	Yoon	University of Ulsan	Manager	South Korea	jusin21c@ulsan.ac.kr

120	Marco Antonio	Zago	University of Sao Paolo	Rector	Brazul	marazago@usp.br
121	Alberto	Zigoni	Elsevier	Senior Consultant, Research, Intelligence	Italy	a.zigoni@elsevier.com

IREG FORUM 8 LISBOA - PORTUGAL 2016

N°	First Name	Name	Organisation	Position	Country	E-mail
1	Isidro F.	Aguillo	Spanish Research Council (CSIC)	Head Cybermetrics Lab (Scimago Group)	Spain	isidro.aguillo@csic.es
2	Hassan	Al-Derham	Qatar University	President	Qatar	President.office@qu.edu.qa
3	Ahmed	Alfarhan	King Saud University	Distinguished Scientist Fellowship Program(DSFP)	Saudi Arabia	alfarhan@ksu.edu.sa
4	Maitham	Almosawi	King Saud University	Distinguished Scientist Fellowship Program(DSFP)	United Kingdom	dsfp@ksu.edu.sa
5	Saleh	Alquraishi	King Saud University	Distinguished Scientist Fellowship Program(DSFP)	Saudi Arabia	squraishy@ksu.edu.sa
6	Khaled	Al-Rasheid	King Saud University	Director: Distinguished Scientist Fellowship Program (DSFP)	Saudi Arabia	krasheid@ksu.edu.sa
7	Masoud	Al-Yami	Qatar University	Manager of Marketing & Communication	Qatar	hospitality@qu.edu.qa
8	Ulli	Arnold	University of Stuttgart	Full chair / Emeritus	Germany	ulli.arnold@bwi.uni-stuttgart.de
9	Mehmet Hasan	Atasoy	Atilim University	Strategy and Business Development Manager	Turkey	hasan.atosoy@atilim.edu.tr
10	Nikita	Avralev	Lobachevsky University	Vice-Rector Public Relations	Russia	avralev@unn.ru
11	Vitaly	Baga	Moscow Institute of Physics and Technology (MIPT)	Head of Strategic Development Office	Russia	Bagan.va@phystech.edu
12	Marcos Fernando	Balesca	University Andina Simon Bolivar	Representative of the Higher Council	Ecuador	cesar.montano@uasb.edu.ec
13	Agne	Baltrisiunaite	Elsevier	Customer Marketing Manager	Netherlands	a.baltrisiunatie@elsevier.com
14	Antonella	Basso	Universita Ca'Foscari Venezia	Vice-Provosts	Italy	rettore@unive.it
15	Alexander	Bedny	Lobachevsky University	Vice-Rector International Affairs	Russia	abb@unn.ru
16	Teresa Pizarro	Beleza	Universidade NOVA de Lisboa	Dean, Faculty of Law	Portugal	tpb@fd.unl.pt

17	Tomaso	Benedet	Elsevier	Sales Solution Manager Reasearch Management	Spain	t.benedet@elservier.com
18	Kazimierz	Bilanow	IREG Observatory on Academic Ranking and Exellence	Managig Director	Belgium	k.bilanow@ireg-observatory.org
19	Mukhambetkali	Burkitbayev	Al-Farabi Kazakh National University	First Vice-Rector	Kazakhstan	Mukhambetkali.Burkitbayev@kaznu.kz
20	Fracisco	Caramelo	Universidade NOVA de Lisboa	Dean, Faculty of Social Sciencies and Humanities	Portugal	francisco.caramelo@fcsh.unl.pt
21	marta	Cardin	Universita Ca'Foscari Venezia	Rector's Delegate	Italy	rettore@unive.it
22	Ying	Cheng	Shanghaiu Jiao Tong University	Associate Professor	Chhina	ycheng@sjtu.edu.cn
23	Claudia	Correia	Universidade de Lisboa	Institutional Relations Unit Coordinator	Portugal	claudia.nitis@reitoria.ulisboa.pt
24	Carlos	Correia	Universidade NOVA de Lisboa	Pro-Rector	Portugal	profcarloscorreia@gmail.com
25	Joao	Crespo	Universidade NOVA de Lisboa	Vice-Rector	Portugal	joao.crespo@unl.pt
26	Anonio M.	Cunha	University of Minho, Rector	President Portuguese Universities Rector's Council (CRUP)	Portugal	sec-reitor@reitoria.uminho.pt
27	Mirko	Degli Esposti	Universita di Bologna	Vice-Rector	Italy	prorettore.vicario@unibo.it
28	Ana Beatriz	Delgado Muñoz	University of Navarra	Director of International Relations Office	Spain	abedelgado@unav.es
29	Hermawan Kresno	Dipojono	Ministry of Research, Technology and Higher Education, Bandung Institute of Tecnology (ITB)	Head of The Task Force of The Miistry	Indonesia	abedelgado@unav.es
30	Vladimir	Dounaev	Belarusian Independent Bologna Committee	Chair	Belarus	Vladimir.dounaev@gmail.com
31	Boguslawa	Drelich-Skulska	Wroclaw University of Economics	Director of International Co-operation Office	Poland	boguslawa.drelich-skulska@ue.wroc.pl
32	Greta	Druteikiene	Nilnius University	Pro-Rector for partnership	Lithuania	greta.druteikiene@cr.vu.lt
33	Filipa	Duarte	Universidade NOVA de Lisboa	Faculty of Sciences and Technology, Research and Innovation Accelerator	Portugal	direcao.secretariado@fct.unl.pt
34	Anna	Dudzinska	University of Information Technology and Management in Rzeszow	Director of International Relations Departament and International Office	Poland	adudzinska@wsiz.rzeszow.pl

35	Laurent	Dupasquier	Global Employability Survey, Emerging	Managing Partner	France	laurent.dupasquier@emerging.fr
36	Anastasia	Egorova	RUR Rankings Agency	Marketing Director	Russia	a.egorova@roundranking.com
37	Andrzej	Eliasz	SWPS University of Social Sciences and Humanities	Rector	Poland	brektora@swps.edu.pl
38	Alexei	Falaleev	Russian Academic Excellence Project 5-100	Head, Expert Support Departament, Project Office Coordinator	Russia	falaleev@5top100.ru
39	Habib M.	Fardoun	King Abdulaziz University	Director of KAU Center for Academic Standards and Excellence	Saudi Arabia	hfardoun@kau.edu.sa
40	Jan	Fazlagic	Poznan University of Economics and Business	Professor	Poland	jan.fazlagic@ue.poznan.pl
41	Gero	Federkeil	CHE Centre for Higher Education	Manager in-charge of Rankings, Vice-President IREG	Germany	gero.federkeil@che-ranking.de
42	Luis	Ferreira	Universidade de Lisboa	Vice-Rector	Portugal	luis.ferreira@reitora.ulisboa.pt
43	Paulo	Ferrinho	Universidade NOVA de Lisboa	Dean, Institute of Hygiene and Tropical Medicine	Portugal	maria.marques@ihmt.unl.pt
44	Boguslaw	Fiedor	Wroclaw University of Economics	Vice-Rector for International Co-operation	Poland	prorektor.zagranica@ue.wroc.pl
45	Dmytro	Filchenko	Sumy State University	Deputy Vice-Chancellor	Ukraine	dm.filchenko@linet.sumdu.edu.ua
46	Magdalena	Fonseca	Agency for Assessment and Accdetitation of Higher Education - A3ES, Assistant Professor at the	Secretary General	Portugal	madalena.fonseca@a3es.pt
47	Fernando	Fragueiro	Universidad Austral	President	Argentina	ffragueiro@iae.edu.ar
48	Barbara	Frankiewicz	Conference of Rectors of Academic Schools in Poland	Senior Officer	Poland	biuro@krasp.org.pl
49	Mark	Frederiks	European Consortium for Accreditation in Higher Education (ECA)	Coordinator	Netherlands	m.frederiks@nvao.net
50	George	Gabrielian	Russian New University (RosNOU)	Director, International Affair and Academic Mobility	Russia	ggabriel@rosnou.ru
51	Solveig	Gleser	CHE-Centre for Higher Education	Project Manager	Germany	solveig.gleser@che.de
52	Dmitry	Grishankov	Expert RA International Gfroup of Raiting Agecies	Chairman of The Board	Russia	gazieva@raexpert.ru

53	Svetlana	Grishankova	Expert RA	Director of the Rating Activity in Europe	Russia	grishankova@raexpert.ru
54	Marina	Grubisic	Agency for Science and Higher Education	Head of Departament for Analytics qand Statics	Croatia	marina.grubisic@azvo.hr
55	Tiago	Guedes	Universidade NOVA de Lisboa	Research Office	Portugal	tiago.guedes@unl.pt
56	Daniel	Guhr	Illuminate Consulting Group	Managing Director	USA	guhr@iluminategroup.com
57	Wawan	Gunawan	Ministry of Research, Thecnology and Higher Education, Bandung Institute of Technology (ITB)	Member of Task Force of the Ministry, Vice-Rector (ITB)	Indonesia	wawankadir1959@gmail.com
58	Stephan	Hamberg	Norwegian Agency for Quality Assurace in Education (NOKUT)	Senior Advisor	Norway	stephan.hamberg@nokul.no
59	Richard	Holmes	University Ranking Watch	Editor	Malaysia	rjholmes99@yahoo.com
60	Birte	Hornemann	Aalborg University	Chief Consultant	Denmark	bch@aub.aau.dk
61	Klaus	Huefner	IREG Observatory on Acadewmic Ranking and Excellence	Audit Coordinator	Germany	khuefner@t-online.de
62	Niko	Hyka	Public Accreditation Agency for Higher Education (PAAHE/APAAL)	Head of Statics and Analyses Sector, PAAHE	Albania	nikohyka@yahoo.com
63	Mohamad Dian	Indra	Ministry of Research, Technology and Higher Education	Member of the Task Force of the Ministry	Indonesia	dian.indra64@yahoo.com
64	Igor	Ivan	VSB-Technical University of Ostrava	Asistant Professor	Czech Republic	igor.ivan@vsb.cz
65	Wojciech	Jasiecki	Poznan University of Technology	Promotion Specialist	Poland	wojciech.jasiecki@put.poznan.pl
66	Daulet	Kalanov	Independent Kazakh Agecy for Wuality Assurance in Education	Chief of Inrternational Relations	Kazakhstan	info@iqaa.kz
67	Sholpan	Kalanova	Independent Kazakh Agecy for Wuality Assurance in Education	President	Kazakhstan	skalanova@iqaa.kz
68	Adem	Kalinli	Erciyes University	Research Coordionator, Rector's Adviser	Turkey	kalinlia@erciyes.edu.tr
69	Irina	Karelina	National Reseearch University Higher School of Economics	Director of Strategic Planning	Russia	strategy-office@hse.ru
70	Zarema	Kasabieva	New Economic School	Vice-Rector for Educational and Students Alffairs	Russia	zkasa@nes.ru
71	Kristina	Kerdivar	People Friendship University of Russia	Head of Ranking Departament	Russia	kerdivar_kyu@pfur.ru
72	Han Soo	Kim	Sejong University	Professor	South Korea	hskim@sejong.ac.kr

73	Sergey	Kireev	National Reseearch Nuclear University "MEPhI"	Dean	Russia	svkireyev@mephi.ru
74	Stanislaw	Kistryn	Jagiellonian University	Vice-Rector for Research and Structural Funds	Poland	prorektor.nauka@uj.edu.pl
75	Petra	Klapuchova	VSB Technical University	International Affair Officer	Czech Republic	petra.klapuchova@vsb.cz
76	Malgorzata	Krasowska	Thomson Reuters	Manager, Government Relations	Poland	malgorzata@thomsonreuters.com
77	Lidija	Kraujaliene	Vilnius Gedminas Technical University	Director of Strategic Planning	Lithuania	lidija.kraujaliene@vgtu.lt
78	Radoslaw	Kuca	Warasaw University of Thecnology	Head of Data Collection nad Rankingh Division	Poland	r.kuca@promocja.pw.edu.pl
79	Tri	Kusumastuti	Ministry of Research, Technology and Higher Education	Member of the Task Force of the Ministry	Indonesia	trikusumastuti86@gmail.com
80	Markus	Laitinen	European Association of International Education (EAIE); University of Helsinki	Vice-President	Finland	markus.laitinen@helsiki.fl
81	Bernard	Lammek	University of Gdansk	Rector	Poland	rekug@ug.edu.pl
82	Stein Erik	Lid	Norwegian Agency for Quality Assurance in Education (NOKUT)	Senior Adviser	Norway	stein.erik.lid@nokut.no
83	Joana	Lino	Universidade NOVA de Lisboa	Information Management School, Bureau of Management Support	Portugal	jlino@novalms.unl.pt
84	Nian Cai	Liu	Shangai jiao Tong University	Professor	China	ncliu@sjtu.edu.cn
85	Maria Pilar	Lostao Crespo	University of Navarra	Vice-Chancelor of International Relations	Spain	relint@unav.es
86	Andre	Lovik	UiT The Arctic University of Norway	Senior Adviser	Norway	andre.lovik@uit.no
87	Olesia	Lynovytska	Scientific Research Institute of Appiled Information Technologies	Director	Ukraine	lynov@ukr.net
88	Zdzislaw	Mach	Jagiellonian University	Rector's Proxy for International Relations	Poland	zdzislaw.mach@uj.edu.pl
89	Ana	Madeira	University of Porto	Faculty of Engineering - Rankings Analyst	Portugal	anacarla@fe.up.pt
90	Simon	Marginson	Centrre for Global Higher Education, UCL Institute of Education	Director	United Kingdon	s.marginson@ioe.ac.uk
91	Jose Manuel	martins Ferreira	Universdity of Porto	Vice-Rector	Portugal	jmf@reit.up.pt

92	Evgeny	Martynenko	Peoples Friedship University of Russia	Head of International Protocol Office	Russia	emartynenko@mail.ru
93	Abdulfattah	Mashat	King Abdaluziz University	Vice-President	Saudi Arabia	Asmashat@kau.edu.sa
94	Leva	Matuleviciute	Vilnius Gedminas Technical University	Manager	Lithuania	ieva.matuleviciute@vgtu.lt
95	Grzegorz	Mazurek	Kozminski University	Vice-Rector for International Cooperation	Poland	gmazurek@kozminski.edu.pl
96	Daniel	McHolm	University of Adelaide	Director, Planning and Analytics	Australia	dan.mcholm@adelaide.edu.au
97	Bronislaw	Misztal	Polish Embassy inLosbon	Ambassador of Poland to Portugal, Professor of the University of Warsaw	Poland	bronislaw.misztal@msz.gov.pl
98	Mohamad	Nasir	Ministry of Research, Technology and Higher Education	Minister or Research, Technology and Higher Education	Indonesia	menristekdikti@ristek.go.id
99	Maria Helena	Nazare	University of Aveiro, European University Association	President f UEA (2012-2015)	Portugal	mhnazare@ua.pt
100	Alexander	Nebel	Ecole Polytechnique Federale de Lausanne - EPFL	Deputy Head for Budged and Planning	Switzerland	alexander.nebel@epfl.ch
101	Gani	Nygymetov	Bolaska International Scholarship Programme, Ministry of Education an Science	Presiden	Kazakhstan	nygymetov@bolashak.gov.kz
102	Ebru	Ocak	Sabanci University	Research Planning and Policy Development Manager	Turkey	ebruocak@sabanciuniv.edu
103	Urzula	Okulska-Deblessem	Warsaw University of Technology	Head of Office for Promotion and Information	Poland	u.deblessem@promocja.pw.edu.pl
104	Per-Anders	Osting	KTH Royal Institute of Technology	Senior Administrative Officer	Sweden	paos@kth.se
105	Adam	Owczarek	Lodz University of Technology	Head of The Office of University Development and Human Resources	Poland	adam.owczarek@p.lodz.pl
106	Joanna	Pajak	Wroclaw University of Science and Technology	Director of International Office	Poland	joanna.pajak@pwr.edu.pl
107	Jose Miguel	Paolillo	Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo	Vice-Rector for Faculty	Peru	f-jmaria12@hotmail.com
108	Gustavo Garcia de	Paredes	Universidad de Panama	Rector	Panama	rectoria@up.ac.pa

109	Thomas	Parker	Instituye for Higher Education Policy	Senior Associate	USA	thomas.d.parker43@gmail.com
110	Radu Vasile	Pascu	Lucian Blaga University of Sibiu	Head of Quality Assurance Departament	Romannia	radu.pascu@ulbsibiu.ro
111	Irena	Petrusic	Agecy for Science and Higgher Education	Head of Research and Development	Croatia	irena.petrusic@azvo.hr
112	Pedro	Pita Barros	Universidad de NOVA de Lisboa	Vice-Rector	Portugal	pbarros@unl.pt
113	M;aria	Pita Carranza	Universidad Austral	Director of Institutional Qualitty	Argentina	mpita@austral.edu.ar
114	Hanne	Poelmans	Hasselt University	Staff Employee ECOOM - Information Management & Data-Analysis	Belgium	hanne.poelmans@uhasseli.be
115	Zuzana	Polanska	Palacky University in Olomouc	Strategy Support Unit, Rector's Office	Czech Republic	zuzana.polanska@upol.cz
116	Nadezhda	Polikhina	Russian Academic Excellence Project 5-100	Deputy Director	Russia	polihina@sociocenter.info
117	Hari	Purwanto	Ministry of Research, Technology and Higher Education	Expert Staf t to Minister	Indonesia	polihina@sociocenter.info
118	Renatta	Qatipi	Public Acreditation Agency for Higher Education (PAAHE/APAAL)	Program Officer	Albania	renata.qatipi@aaal.edu.al
119	Joao	Queiroz	Ministry of Research, Technology and Higher Education	Director-General of Higher Education	Portugal	nova.comunica@unl.pt
120	Antonio	Rendas	Universidade NOVA de Lisboa	Rector	Portugal	nova.comunica@unl.pt
121	Jorge	Rodrigues de Costa	Instituto Universitario de Lisboa (ISCTE-IUL)	Associate Professor	Portugal	Jorge.Costa@iscte.pt
122	Georgy	Rudnitsky	Russian Academic Excellence Project 5-100	Director	Russia	rudnitskiy_gm@sociocenter.info
123	Sergey	Rukavishnikov	Federal Service for Supervision in Education and Science (Rosobrnadzor)	Head of Departament	Russia	rukavishnikov@obrnadzor.gov.ru
124	Joao	Saagua	Universidade NOVA de Lisboa	Vice-Rector	Portugal	jsaagua@unl.pt
125	Luciana	Sacchetti	Uiversity of Bologna	Quality Assurance and University Ranking Officer	Italy	luciana.sacchetti@unibo.it
126	Jan	Sadlak	IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence	President	Belgium	jj.sadlak@gmail.com

127	jamil	Salmi	International Expert	Global tertiary Education Expert	Columbia	jsalmi@tertiaryeducation.org
128	Riri Fitri	Sari	Ministry of Research, Technology and Higher Education, University of Indonesia (UI)	Member of the Task Force of the Ministry, Chairperson of UI GreenMetric Ranking	Indonesia	riri@ui.ac.id
129	Julija	Sarupiciute	Vilnius University	Senior Specialist	Lithuania	julija.sarupiciute@cr.vu.lt
130	Suheyla	Schroeder	BAU International Berlin - University of Applied Sciences	Rector	Germany	schroeder@bauinternational-uni.de
131	Daniela	Seskar-Hencic	University of Waterloo	Associate Director, Institutional Analysis and Planning	Canada	dseskarhencic@uwaterloo.ca
132	Julia	Shakirova	Kazan Federal University	Head of tje sector for cooperatioon with ranking agencies	Russia	JAShakirova@kpfu.ru
133	Aliya	Shugaepova	Kazan Federal University	Leading specialist of the sector for cooperation with ranking agencies	Russia	AliAShugaepova@kpfu.ru
134	Irina	Kikorskaya	Donetsk State University of Management in Mariupol	International R<elations Office Director	Ukraine	irinasikorskaya0207@gmail.com
135	Bianka	Siwinska	Perspektywy Education Foundation	Excecutive Direvtor	Poland	b.siwinska@perspektywy.org
136	Waldemar	Siwinski	Perspektywy Education Foundation, IRREG Observatory	President,. IREG Vice-President	Poland	w.siwinski@perspektywy.org
137	Ole-Jacob	Skodvin	Norwegian Agency for Quality Assurance in Education (NOKUT)	Director of Analysis and Development	Norway	Ole-Jacob.Skodvin@nokut.no
138	Anastasia	Solomentseva	MGIMO University	Deputy Director, School of Government and International Affair	Russia	solomentseva.a.m@my.mgimo.ru
139	Oleg	Solovyev	RUR Ranking Agency	Director	Russia	o.solovyev@roundranking.com
140	Johannes	Sorz	University of Vienna	Assistant to the Vice-Rector for Research	Austria	johannes.sorz@unive.ac.at
141	Ben	Spwter	QS Intelligence Unit	Head of Division	United Kingdom	ben@qs.com
142	Mikhail	Strikhanov	National Research Nuclear University "MEPhl"	Rector	Russia	rector@mephi.ru

143	Natasza	Styczynska	Jagiellonian University	Assistant to Rector's Proxy for International Relations	Poland	natasza.stycynska@uj.edu.pl
144	Euiho	Suh	POSTECH & University of Ulsan	Chair & Adviser, UEMC Commitee	South Korea	ehsuh2@gmail.com
145	Katarzya	Swierk	University of Gdansk	head of Science and International Cooperation Office	Poland	katarzyna.swierk@ug.edu.pl
146	Joana	Taboas	Uiversidade NOVA de Lisboa	Communications, Image and Public Relations Office; Coordination	Portugal	nova.comunica@unl.pl
147	Pedro	Teixeira	CIPIES & University of Porto	Vice-Rector	Portugal	pedrotx@fep.up.pt
148	Linda	Tempels	Universite Catholique de Louvain	Ranking Responsible	Belgium	linda.tempels@uclouvain.be
149	Robert	Tijssen	CWTS Centre for Science and Technology Studies, Leiden University	Analyst Centre for Science and Technology Studies, Leiden University	The Netherlands	tijssen@cwts.leidenuniv.nl
150	Tjitjik Srie	Tjahjandarie	Ministry of Research, Technology and Higher Education, Airlangga University (UNAIR)	Member of the Task Force of the Ministry, manager for Planning and Development of	Indonesia	tjitjikjahjandarie@fst.unair.ac.id
151	maciej	Tomczyk	AGH University of Science and Technology	Specialist	Poland	mtomczyk@agh.edu.pl
152	Jernej	Turk	University of Maribor	Vice-Rector	Slovenia	janca.vidmar@um.si
153	Aase	Tveito	UiT TheArctic University of Norway	Senior Adviser	Norway	aase.tveito@uit.no
154	Sergey	Tzvetaev	Tomsk State University of Control System and Radioelectronics (RUSUR University)	Dean	Russia	jpaolillo@usat.edu.pe
155	Sadia	Vancauwenbergh	Hasselt University	Projectleader ECOOM / Head Information Management & Data - Analysis	Belgium	sadia.vancauwenbergh@uhasselt.be
156	Kenji	Watanuki	KGM Consulting	President	Japan	kencom1929@yahoo.co.jp
157	Balduri	Widanarko	University of Indonesia	UI GreenMetric	Indonesia	baiduri@ui.ac.id
158	Robert	Wielgat	State Higher Vocational School In tarnow	Academic Staff Member	Poland	rwielgat@poczta.onet.pl
159	Hans de	Wit	Center for International Higher Education, Boston College	Director	USA	dewitj@bc.edu

160	Jacek	Witkos	Adam Mickiewicz Uiversity in Poznan	Vice-Rector for research and international Cooperation	Poland	wjacek@amu.edu.pk
161	Nordin	Yahaya	Universiti Teknologi Malaysia	Senior Director UTM International	Malaysia	nordiny@utm.my
162	Chulmin	Yoon	University of Ulsan	Manager	South Korea	jusin21c@ulsan.ac.kr
163	Marco Antonio	Zago	University of Sao Paolo	Rector	Brazul	marazago@usp.br
164	Alberto	Zigoni	Elsevier	Senior Consultant, Research, Intelligence	Italy	a.zigoni@elsevier.com

Annexe 12 - Manuel d'audit de Classements IREG



THE IREG RANKING AUDIT MANUAL

Table of Contents

1 Introduction 5

2 The IREG Ranking Audit Criteria 6
2.1. Criteria on Purpose, Target Groups, Basic Approach 6
2.2. Criteria on Methodology 6
2.3. Criteria on Publication and Presentation of Results 7
2.4. Criteria on Transparency and Responsiveness 8
2.5. Criteria on Quality Assurance 8

3 The Assessment of Criteria 8
3.1. General Rules of Assessment 8
3.2. Weights of IREG Ranking Audit Criteria 9

4 The Ranking Audit Process 10
4.1. Eligibility and Formal Application 12
4.2. Nomination and Appointment of an Audit Team 12
4.3. Avoidance of Conflict of Interest 13
4.4. Production of a Self-report by the Ranking Organisation 13
4.5. Interaction Ranking Organisation – Audit Team 14
4.6. Production of an Ranking Audit Report 15
4.7. Ranking Audit Decision 15
4.8. Management of Disputes and Appeals 16
4.9. Publication of Ranking Audit Results 16

APPENDIX

A1. Data Sheet on Rankings/Ranking Organisation 17
A2. Structure of the Self Report 19
A3. Conflict of Interest Declaration for IREG Ranking Auditors 20
A4. Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions 21

1 INTRODUCTION

Academic rankings are an entrenched phenomenon around the world and as such are recognized as source of information, as transparency instrument as well as methods of quality assessment. There is also empirical evidence that rankings are influencing individual decisions, institutional and system-level policy-making areas. Consequently, those who produce and publish ranking are growingly aware that they put their reputation on the line in case their ranking tables are not free of material errors or they are not carried out with a due attention to basic deontological procedures. In this context important initiative was undertaken by an ad-hoc expert group - the International Ranking Expert Group (IREG) which came up in May 2006 with a set of guidelines – the *Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions* [in short *"Berlin Principles"* – see Appendix or **www.ireg-observatory.org**].

In October 2009, on the basis of IREG was created the IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence [in short "IREG Observatory"]. One of its main activities relates to the collective understanding of the importance of quality assessment as one of its principal own domain of activities – university rankings [actually covering all types of higher education institutions]. The IREG Ranking Audit initiative needs to be seen in the above context. It is based on *the Berlin Principles* and is expected to:

- enhance the transparency about rankings;
- give users of rankings a tool to identify trustworthy rankings; and
- improve the overall quality of rankings.

Users of university rankings (i.e. students and their parents, university leaders, academic staff, representatives of the corporate sectors, national and international policy makers) differ very much in their inside knowledge about higher education, universities and appropriate ranking methodologies. Particularly, the less informed groups (like prospective students) do not have a deep understanding of the usefulness and limitations of rankings, thus, an audit must be a valid and robust evaluation. This will offer a quality stamp which is easy to understand and in case of positive evaluation, rankings are entitled to use the quality label and corresponding logo ***"IREG approved"***.

The purpose of this manual is to guide ranking organisations how to assemble and present requested information and other evidence in all stages of the IREG Ranking Audit. It also will serve the members of the IREG Secretariat and audit teams to prepare and conduct all stages of the audit process – collection of information, team visits, and writing the reports.

The main objective of this manual is to develop a common understanding of the IREG Ranking Audit process. Accordingly, this manual has the following main sections: The second and third chapter of this document describe the **criteria** of the IREG Ranking Audit as well as the **method of assessing the criteria**. Chapter four presents the **process of audit** in its various steps from the application for an audit to the decision making process within the IREG Observatory.

2 THE IREG RANKING AUDIT CRITERIA

The criteria of the IREG Ranking Audit have been developed and approved by the IREG Observatory Executive Committee in May 2011.

The criteria refer to five dimensions of rankings: first, the definition of their purpose, target groups and their basic approach, second, various aspects of their methodology, including selection of indicators, methods of data collection and calculation of indicators, third, the publication and presentation of their results, fourth, aspects of transparency and responsiveness of the ranking and the ranking organisation and, last, aspects of internal quality assurance processes and instruments within the ranking.

A number of criteria are referring to the *Berlin Principles* (see Appendix). The Berlin Principles were not yet meant to provide an operational instrument to assess individual rankings. They were a first attempt to define general principles of good ranking practice. Not all relevant aspects of the quality of rankings were covered by the Berlin Principles, not all the dimensions were elaborated in full detail. In addition, rankings and the discussion about rankings have developed further since the publication of the Berlin Principles in 2006. Hence there are a number of new criteria that do not relate directly to the *Berlin Principles*.

2.1. Criteria on Purpose, Target Groups, Basic Approach

The method of evaluation called "ranking" refers to a method which allows a comparison and ordering of units, in this case that of higher education institutions and their activities, by quantitative and/or quantitative-like (e.g. stars) indicators. Within this general framework rankings can differ in their purpose and aims, their main target audiences and their basic approach.

Criterion 1:
The purpose of the ranking and the (main) target groups should be made explicit. The ranking has to demonstrate that it is designed with due regard to its purpose (see *Berlin Principles*, 2). This includes a model of indicators that refers to the purpose of the ranking.

Criterion 2:
Rankings should recognize the diversity of institutions and take the different missions and goals of institutions into account. Quality measures for research-oriented institutions, for example, are quite different from those that are appropriate for institutions that provide broad access to underserved communities (see *Berlin Principles*, 3). The ranking has to be explicit about the type/profile of institutions which are included and those which are not.

Criterion 3:
Rankings should specify the linguistic, cultural, economic, and historical contexts of the educational systems being ranked. International rankings in particular should be aware of possible biases and be precise about their objectives and data (see *Berlin Principles*, 5).

International rankings should adopt indicators with sufficient comparability across various national systems of higher education.

2.2. Criteria on Methodology

The use of a proper methodology is decisive to the quality of rankings. The methodology has to correspond to the purpose and basic approach of the ranking. At the same time rankings have to meet standards of collecting and processing statistical data.

Criterion 4:
Rankings should choose indicators according to their relevance and validity. The choice of data should be grounded in recognition of the ability of each measure to represent quality and academic and institutional strengths, and not availability of data. Rankings should be clear about why measures were included and what they are meant to represent (see *Berlin Principles*, 7).

Criterion 5:
The concept of quality of higher education institutions is multidimensional and multi-perspective and "quality lies in the eye of the beholder". Good ranking practice would be to combine the different perspectives provided by those sources in order to get a more complete view of each higher education institution included in the ranking. Rankings have to avoid presenting data that reflect only one particular perspective on higher education institutions (e.g. employers only, students only). If a ranking refers to one perspective/one data source, only this limitation has to be made explicit.

Criterion 6:
Rankings should measure outcomes in preference to inputs whenever possible. Data on inputs and processes are relevant as they reflect the general condition of a given establishment and are more frequently available. Measures of outcomes providea more accurate assessment of the standing and/or quality of a given institution or program, and compilers of rankings should ensure that an appropriate balance is achieved (see *Berlin Principles*, 8).

Criterion 7:
Rankings have to be transparent regarding the methodology used for creating the rankings. The choice of methods used to prepare rankings should be clear and unambiguous (see *Berlin Principles*, 6). It should also be indicated who establishes the methodology and if it is externally evaluated.

Ranking must provide clear definitions and operationalisations for each indicator as well as the underlying data sources and the calculation of indicators from raw data. The methodology has to be publicly available to all users of the ranking as long as the ranking results are open to public. In particular, methods of normalizing and standardizing indicators have to be explained with regard to their impact on raw indicators.

Criterion 8:
If rankings are using composite indicators the weights of the individual indicators have to be published. Changes in weights over time should be limited and have to be justified due to methodological or conceptual considerations.
Institutional rankings have to make clear the methods of aggregating results for a whole institution. Institutional rankings should try to control for effects of different field structures (e.g. specialized vs. comprehensive universities) in their aggregate result (see *Berlin Principles*, 6).

Criterion 9:
Data used in the ranking must be obtained from authorized, audited and verifiable data sources and/or collected with proper procedures for professional data collection following the rules of empirical research (see Berlin Principles, 11 and 12). Procedures of data collection have to be made transparent, in particular with regard to survey data. Information on survey data has to include: source of data, method of data collection, response rates, and structure of the samples (such as geographical and/or occupational structure).

Criterion 10:
Although rankings have to adapt to changes in higher education and should try to enhance their methods, the basic methodology should be kept stable as much as possible. Changes in methodology should be based on methodological arguments and not be used as a means to produce different results compared to previous years. Changes in methodology should be made transparent (see *Berlin Principles*, 9).

2.3. Criteria on Publication and Presentation of Results

Rankings should provide users with a clear understanding of all of the factors used to develop a ranking, and offer them a choice in how rankings are displayed. This way, the users of rankings would have a better understanding of the indicators that are used to rank institutions or programs (see the *Berlin Principles*, 15).

Criterion 11:
The publication of a ranking has to be made available to users throughout the year
either by print publications and/or by an online version of the ranking.

Criterion 12:
The publication has to deliver a description of the methods and indicators used in the ranking. That information should take into account the knowledge of the main target groups of the ranking.

Criterion 13:
The publication of the ranking must provide scores of each individual indicator used to calculate a composite indicator in order to allow users to verify the calculation of ranking results. Composite indicators may not refer to indicators that are not published.

Criterion 14:
Rankings should allow users to have some opportunity to make their own decisions about the relevance and weights of indicators (see the *Berlin Principles*, 15).

2.4. Criteria on Transparency and Responsiveness

Accumulated experience with regard to the degree of confidence and "popularity" of a given ranking demonstrates that greater transparency means higher credibility of a given ranking.

Criterion 15:
Rankings should be compiled in a way that eliminates or reduces errors caused by the ranking and be organized and published in a way that errors and faults caused by the ranking can be corrected (see *Berlin Principles*, 16). This implies that such errors should be corrected within a ranking period at least in an online publication of the ranking.

Criterion 16:
Rankings have to be responsive to higher education institutions included/ participating in the ranking. This involves giving explanations on methods and indicators as well as explanation of results of individual institutions.

Criterion 17:
Rankings have to provide a contact address in their publication (print, online version) to which users and institutions ranked can direct questions about the methodology, feedback on errors and general comments. They have to demonstrate that they respond to questions from users.

2.5. Criteria on Quality Assurance

Rankings are assessing the quality of higher education institutions. They want to have an impact on the development of institutions. This claim puts a great responsibility on rankings concerning their own quality and accurateness. They have to develop their own internal instruments of quality assurance.

Criterion 18:
Rankings have to apply measures of quality assurance to ranking processes themselves. These processes should take note of the expertise that is being applied to evaluate institutions and use this knowledge to evaluate the ranking itself (see *Berlin Principles*, 13).

Criterion 19:
Rankings have to document the internal processes of quality assurance. This documentation has to refer to processes of organising the ranking and data collection as well as to the quality of data and indicators.

Criterion 20:
Rankings should apply organisational measures that enhance the credibility of rankings. These measures could include advisory or even supervisory bodies, preferably (in particular for international rankings) with some international participation (see *Berlin Principles*, 14).

3 THE ASSESSMENT OF CRITERIA

3.1 General Rules of Assessment

The Audit decision will be based on a standardised assessment of the criteria set up above. Criteria are assessed with numerical scores. In the audit process the score of each criterion is graded by the review teams according to the degree of fulfilment of that criterion. The audit will apply a scale from 1 to 6:

Not sufficient/not existing	1
Marginally applied	2
Adequate	3
Good	4
Strong	5
Distinguished	6

Not all criteria are of the same relevance. Hence criteria will be divided into core criteria with a weight of two and regular criteria with a weight of one (see below table - Weights of Audit Criteria). Hence the maximum score for each core criteria will be twelve, for regular criteria six. Based on the attribution of criteria (with 10 core and 10 regular criteria) the total maximum score will be 180.

On the bases of the assessment scale described above, the threshold for a positive audit decision will be 60 per cent of the maximum total score. This means the average score on the individual criteria has to be slightly higher than "adequate". In order to establish the IREG Ranking Audit as a qualitylabel none of the core criteria must be assessedwith a score lower than three.

3.2 Weights of IREG Ranking Audit Criteria

	Criterion (short description)	Weight
PURPOSE, TARGET GROUPS, BASIC APPROACH		
1.	The purpose of the ranking and the (main) target groups should be made explicit:	2
2.	Rankings should recognize the diversity of institutions:	2
3.	Rankings should specify the linguistic, cultural, economic, and historical contexts of the educational systems being ranked.	1
METHODOLOGY		
4.	Rankings should choose indicators according to their relevance and validity.	2
5.	The concept of quality of higher education institutions is multidimensional and multi-perspective (...). Good ranking practice would be to combine the different perspectives.	1
6.	Rankings should measure outcomes in preference to inputs whenever possible	1
7.	Rankings have to be transparent regarding the methodology used for creating the rankings.	2
8.	If rankings are using composite indicators the weights of the individual indicators have to be published. Changes in weights over time should be limited and due to methodological or conception-related considerations	2
9.	Data used in the rankings must be obtained from authorized, audited and verifiable data sources and/or collected with proper procedures for professional data collection	2
10.	The basic methodology should be kept stable as much as possible.	1
PUBLICATION AND PRESENTATION OF RESULTS		
11.	The publication of a ranking has to be made available to users throughout the year either by print publications and/or by an online version of the ranking	1
12.	The publication has to deliver a description of the methods and indicators used in the ranking.	1
13.	The publication of the ranking must provide scores of each individual indicator used to calculate a composite indicator in order to allow users to verify the calculation of ranking results.	2
14.	Rankings should allow users to have some opportunity to make their own decisions about the relevance and weights of indicators	1
TRANSPARENCY, RESPONSIVENESS		
15.	Rankings should be compiled in a way that eliminates or reduces errors	1
16.	Rankings have to be responsive to higher education institutions included/ participating in the ranking	2
17.	Rankings have to provide a contact address in their publication (print, online version)	1
QUALITY ASSURANCE		
18.	Rankings have to apply measures of quality assurance to ranking processes themselves.	2
19.	Rankings have to document the internal processes of quality assurance	1
20.	Rankings should apply organisational measures that enhance the credibility of rankings	2
MAXIMUM TOTAL SCORE (with 6 grade scale of assessment)		180

4 THE RANKING AUDIT PROCESS

This section of the manual is designed to help ranking organisations to learn how to assemble and present requested information and other evidence in all stages of the IREG Ranking Audit. It is also serves the Secretariat of IREG Observatory as well as audit teams to prepare and conduct all stages of the audit process – collection of information, team visits, and writing the reports. The audit process follows the structure, procedures, processes and good practices which have been established in other forms of quality assurance, in particular the accreditation, for such procedures covering the institutions of higher education as well as their studyprograms and other activities.

The process includes a number of steps that are described in this session of the manual. Actors involved are:

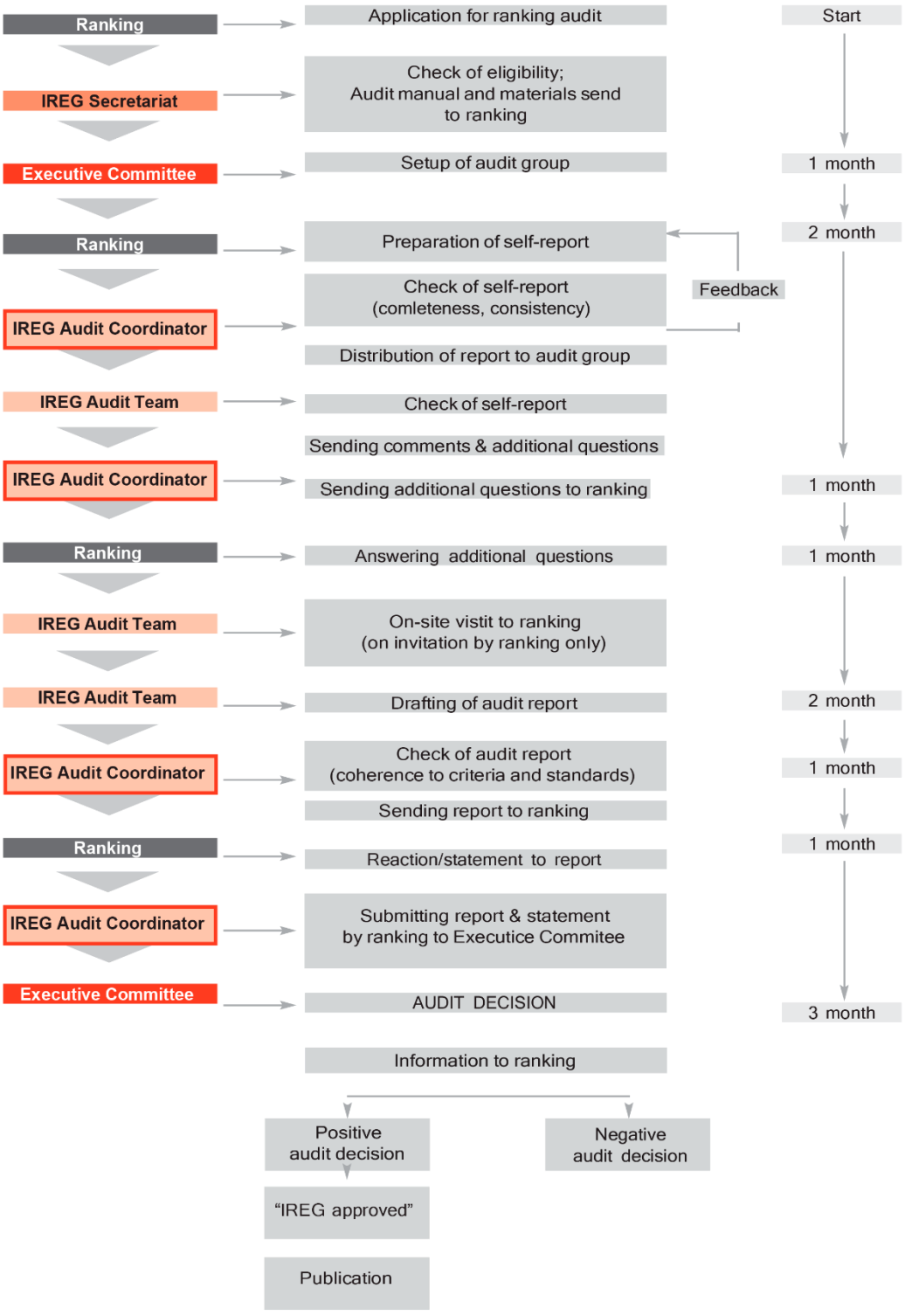
- The *IREG Executive Committee* has an overall responsibility for the audit in order to assure the highest standards and impartiality of the process and takes the decision about approval of rankings.
- The *IREG Ranking Audit Teams* are nominated by the Executive Committee in consultation with the Coordinator of IREG Audit out of a pool of auditors. The Audit Team is preparing a report and recommendation on the approval of a ranking to the Executive Committee.
- The *Coordinator of IREG Ranking Audit*. In order to assure the impartiality and the highest professional and deontological standards of the audit process, the Executive Committee appoints for a period of 3 years a Coordinator of IREG Ranking Audit. He/she is not a member of the Executive Committee and is not involved in doing rankings. His/her task is to guarantee that all stages of the process as well as the collected evidence (i.e. the self-reports submitted by ranking organisations and the audit reports drafted by the Audit Teams) meet the standards set by this manual. He/she is providing advice on the composition of the audit teams. He/she reviews a report drafted by the Audit Teams and submits a recommendation to the Executive Committee but does not participate in the vote. The Coordinator of IREG Ranking Audit receives organisational support from the Secretariat of the IREG Observatory.

- The IREG Observatory Secretariat is giving administrative and technical support to the Audit Teams and the Audit Coordinator. The Secretariat is the contact address for the rankingorganisation.

- The *ranking organisation* which is applying for IREG Ranking Audit: The Ranking organisationhas to submit all relevant information to IREG Observatory, particular in form of a self-report and is involved in communication and interaction with IREG Observatory throughout the process.

The following illustration gives on overview on the whole audit process. The individual steps and procedures are described in the sections to follow.

Overview: **The IREG Ranking Audit Process** v


Ranking
Application for ranking audit
Start
IREG Secretariat
Check of eligibility;
Audit manual and materials send
to ranking
Executive Committee
Setup of audit group
1 month
Ranking
Preparation of self-report
2 month
Feedback
IREG Audit Coordinator
Check of self-report
(comleteness, consistency)
Distribution of report to audit group
IREG Audit Team
Check of self-report
Sending comments & additional questions
IREG Audit Coordinator
Sending additional questions to ranking
1 month
Ranking
Answering additional questions
1 month
IREG Audit Team
On-site vistit to ranking
(on invitation by ranking only)
IREG Audit Team
Drafting of audit report
2 month
IREG Audit Coordinator
Check of audit report
(coherence to criteria and standards)
1 month
Sending report to ranking
Ranking
Reaction/statement to report
1 month
IREG Audit Coordinator
Submitting report & statement
by ranking to Executice Commitee
Executive Committee
AUDIT DECISION
3 month
Information to ranking
Positive
audit decision
Negative
audit decision
"IREG approved"
Publication

4.1. Eligibility and Formal Application

Eligible for the IREG ranking audit are national and international rankings in the field of higher education that have been published at least twice within the last four years. The last release should not be older than two years.

The Ranking Audit and the approval refer to individual rankings, not to the ranking organisation as a whole. If a ranking organisation produces several rankings based on the same basic methodology they can be audited in one review, but decision will be made for individual rankings.

A ranking organisation that wishes to enter the IREG Ranking Audit process sends an application letter to the President of IREG and completes a datasheet containing basic data about the ranking and the ranking organisation. The datasheet can be downloaded from the IREG website. The IREG Secretariat may request further clarification if this appears necessary.

The decision about the start of the audit process will be made by the Executive Committee by simple majority of its members. Members who are related to the applying ranking (either as part of the ranking organisation or as member of any body of the ranking, executive or advisory), are excluded from the vote.

The decision about the start of the Ranking Audit will be communicated to the ranking within four weeks after application. Together with the decision about the eligibility the ranking organisation will be informed about the members of the Audit Team. The names of auditors have to be treated confidentially by the ranking organisation.

The Ranking Audit has been conceived as a public-responsibility initiative. For this reason its financing is based on cost-recovery principle. The fee which is periodically established by the Executive Committee takes into account the costs of the organisation and conduct of the audit. The level of the fee is higher by 50 per cent for non-members of IREG Observatory. The ranking organisation has to pay the fee for the audit process within two weeks after it received the confirmation of the start of the Audit by IREG Observatory.

4.2. Nomination and Appointment of an Audit Team

The nomination of an Audit Team will be made by the Executive Committee after the decision made about the start of an audit process.

The Audit Team consists of three to five members. In order to guarantee independence the majority of auditors are not actively involved in doing rankings. The IREG Executive Committee appoints onemember of the Audit Team to chair the team. In order to guarantee neutrality and independence of the Audit Teams the chairs of Audit Teams are not formally associated with an organisation that is doing rankings.

There is no single best model for the composition of Audit Teams. The key requirements are that auditors should be independent of the ranking(s) under review and have a sufficient level of knowledge, experience and expertise to conduct the Ranking Audit to a high standard. The acceptance of the IREG Ranking Audit will largely depend on the quality and integrity of the Audit Teams. The Executive Committee can also consult the Coordinator of IREG Ranking Audit.

Members of an Audit Team should represent a range of professional experience in higher education, quality assurance and the assessmentof higher education institutions or systems. With regard to the audit of national rankings at least one member of the Audit Team should have a sound knowledge of the respective national higher education system. International auditors in the team can provide valuable insights for the audit and help to enhance its credibility; therefore at least one member of the Audit Team should be an expert fromoutside the country or the countries (in case of cross-national regional rankings) covered by the ranking. The members of Audit Teams of global rankings should represent the diversity of regions and cultures. IREG is aiming at including experts from quality assurance agencies who are experienced in processes of evaluating, accrediting or auditing of institutions or agencies in the field of higher education.

Auditors will be required to notify the Executive Committee in writing of any connection or interest, which could result in a conflict, or potential conflict, of interest related to the audit. In particular auditors

have to notify the Executive Committee any commitment to the ranking(s) under review. This includes prior association with the ranking organisation, membership in any executive or advisory board of the ranking organisation or any of their rankings. If auditors are unsure as to whether an interest or conflict should be disclosed, they should discuss the matter with the IREG Ranking Audit Coordinator.

4.3. Avoidance of Conflict of Interest

In carrying out its audit responsibilities, the Audit Team should ensure that their participation and decisions are based solely on the application of criteria and procedure of IREG Ranking Audit and professional judgement. Therefore, it is important to avoid conflict of interest or appearance of conflict of interest.

Conflict of interest is defined as any circumstance in which an individual's capacity to make an impartial and unbiased decision may be affected because of a prior, current, or anticipated institutional affiliation(s), other significant relationship(s) with an evaluated organisation orinstitution.

In order to avoid conflict of interest all members of the Audit Team should be independent of the institution being reviewed, with no personal, professional or commercial relationships that could lead to a conflict of interest.

When first approached about participating in the particular audit the proposed member of the Audit Team will be asked to indicate any potential conflict of interest or prior association which could appear to influence judgment made. The members of the team will be asked to sign a Declaration confirming [see Annex] certifying that they have no conflict of interest with the institution under review. If the member has any doubts about whether any past relationship could be considered a conflict of interest details should be provided to the Executive Committee and IREG Ranking Audit Coordinator for consideration.

As a general rule members of the Executive Committee will not be included in Audit Teams for audits of rankings published in their own country (with regard to audits of national rankings); with regard to audits of global rankings members of the Executive Committee who are doing global rankings will not be part of Audit Teams, too.

4.4. Production of a Self-report by the Ranking Organisation

The production of the self-report by the ranking organisation is an essential part of the audit process and is the major portion of the evidence which the Audit Team will draw on in forming its report and suggestion regarding the audit decision. All claims, judgments and statements made by the ranking organisation should be backed up by the facts necessary to corroborate them. The self-report has to be submitted within two months after the start of the Ranking Audit has been communicated to the ranking organisation by IREG Observatory.

The self-report has to apply the structure which is determined by IREG and which is sent to the ranking organisation. According to the model structure (see Appendix) issues to be dealt with in the report include:

- information on previous record of ranking activities
- an outline of the purpose and main target groups of the ranking(s);
- information on the scope of the ranking in terms of regional coverage, types of institutions included, fields, time cycle of publication etc.;
- a detailed description of the methodology;
- a description instruments of internal quality assurance of the ranking;
- an outline of the publication and use of the ranking; and
- as far as available information on the impact of the ranking on the level of the individual (e.g. on student choice), of the institutions and the higher education system.

The assessment has to be based on the actualversion of the ranking. Nevertheless the report should include a session on recent and planned changes.

The ranking organisation can decide about relevant annexes to the report beyond the mandatory deliverables (within reason, preferably not more than 5 to 10 annexes).

The self-report has to be in English, annexes should preferably be in English, too. The report, together with annexes and additional documents, should be sent to the IREG Secretariat in electronic copy and to each of the Audit Team members and the IREG ranking coordinator both in electronic and hard copy (printed double-sided). The address of the Audit Team members will be provided by the IREG Secretariat.

The report and materials delivered by the ranking organisation will be checked for completeness and coherence by the IREG ranking coordinator. The ranking organisation will be informed within four weeks after delivery of the report about additional requirements. A revised report should then be provided within another four weeks.

It is important to note, that should a self-report be considered inadequate as a preparation for the audit report, the whole process may be postponed (including a site visit which eventually has been planned). In this case, any additional costs incurred, e.g. in the rescheduling of auditor flights, will be at the expense of the ranking organisation.

4.5. Interaction Ranking Organisation – Audit Team

In order to guarantee a correct understanding of the ranking and a high quality of the Audit Report and decision it is necessary to include interaction between the ranking organisation and the Audit Team/IREG Observatory.

Communication should preferably be made by e-mail. All communication should be distributed to all members of the Audit Team, to the IREG Ranking Audit Co-ordinator and the IREG Secretariat and the contact person responsible for the audit in the ranking organisation. IREG Observatory will provide a mailing list to the ranking organisation.

Specification of the interaction process:

- After a first check of the report by the IREG Ranking Audit Coordinator, the Audit Team will react on the self-report within four weeks by written questions, comments and demands for additional information and materials. This feedback will be sent electronically to the ranking organisation by the IREG Secretariat.
- The ranking organisation is expected to answer to the additional questions within one month. The answer by the ranking organisation should be submitted electronically to the whole mailing list described above and in hard-copy to the IREG Secretariat.
- In order to avoid a flood of information at this stage the ranking organisation should send any additional material to the Audit Team beyond the written answer to the additional questions only after consultation with the IREG Ranking Audit Coordinator.
- The decision about the audit is taken (based on the report by the Audit Team) by the Executive Committee. Hence members of the Audit Team and the IREG Ranking Audit Coordinator are asked not to give any statements on the possible outcome of the audit process to the ranking organisation.

At the end of the interaction process the IREG Secretariat informs the ranking organisation about the formal closing of interaction.

***Optional:* Site visits (on invitation by the ranking organisation)**

In order to keep the costs of the Ranking Audit low a visit to the ranking organisation is not planned as a regular element of the audit process. Yet the ranking organisation is free to invite the Audit Team to a visit. An invitation for such a visit has to be extended together with the application to the Ranking Audit. Members of the Audit Team are free to accept the invitation. At least two members of the Audit Team have to participate in a visit. The costs for the visits (travel costs, accommodation) for members of the Audit Team have to be paid by the ranking organisation.

Site visits should preferably take place after the additional questions have been sent to the ranking organisation. IREG expects the head of the ranking organisation, the person responsible for the Ranking Audit, all employees and the head of existing advisory bodies to be available at the visit. The duration and agenda of the visit will be scheduled by the contact person at the ranking institutions and the chair of the Audit team. The site visit is normally conducted in English. If the ranking organisation wishes to use interpreters, it should inform the IREG Secretariat at least one month prior to the visit. The ranking organisation will bear the cost of interpretation. When planning the site visit, it should be kept in mind that the use of interpretation will lengthen the duration of meetings and may also lead to some loss of information and full understanding of details.

If there is a site visit this is a good opportunity for an internal meeting of the Audit Team at the end of the visit. At this meeting the team will review the evidence presented and draw preliminary findings, and if possible put them into a "skeleton" report.
In sum a site visit can have a number of functions:

- to enable the IREG Ranking Audit Team to share, in personal communication, the impressions gained from the written materials,

- to explore in meetings with the key individuals at the ranking organisation their expertise and the compliance to the IREG Ranking Audit criteria,
- to formulate the Audit Team's preliminary findings in face-to-face communication, and,
- to produce a material for the draft report as a basis for further elaboration after the site visit.

To enable the site visit to fulfil these key functions, it is essential that the visit is managed efficiently and effectively. The IREG Ranking Audit Team should avoid any impression that any "social program" might have influenced their evaluation of the ranking.

4.6. Production of an Ranking Audit Report

The Ranking Audit report by the Audit Team is the main basis of the decision about the approval of the ranking by the Executive Committee. The review report will be drafted by the chair of the Audit Team in collaboration with the other members of the Audit Team. The basis for the Audit Report are the self-report and additional materials provided by the ranking institution, communication between ranking organisation and the Audit Team (including site visit if it was part of the process) and the Audit Team's findings.

The Audit Report should not exceed 15 – 20 pages (font size 11). The draft report will be sent to the members of the Audit Team by the IREG Secretariat for comments and approval. They should submit their comments within two weeks. The whole report should be finalised and sent to the ranking organisation not later than three months after the formal statement of the end of interaction (see 2.4.). A major part of the Audit Report is the Criteria Audit Form. Each criterion is assessed by a score from one to six. The final Audit Score is calculated as the sum of the products of the criterion score by the weight of the criterion (see chapter 3). Auditors have to agree upon the scores of each individual criterion.

A generic structure of the report

1) Executive Summary and Criteria Assessment Form
2) The ranking organisation
3) The ranking(s) under audit – short description
   - **a)** Scope (countries, types of institutions, ...)
   - **b)** Purpose and target groups
   - **c)** Methodology and Data sources
   - **d)** Indicators
4) Findings and assessment of criteria
   - **a)** Purpose, target groups, basic application (criteria 1 to 3)
   - **b)** Methodology (criteria 4 to 10)
   - **c)** Publication and presentation of results (criteria 11 to 14)
   - **d)** Transparency, responsiveness (criteria 15 to 17)
   - **e)** Quality assurance (criteria 18 to 20)
   - **f)** Final assessment (total score)
5) Recommendations and – if applicable – conditions to be fulfilled within one year

The draft of the Audit Report is submitted to the IREG Ranking Audit Coordinator who is checking whether the report fulfils the standards of Audits Reports set up in this manual and whether theassessment of the ranking is coherent with prior Ranking Audit exercises. He/she can recommend a revision of the report. The report will be sent electronically to the ranking organisation within two months after the end of interaction between the ranking organisation and the Audit Team.

The ranking organisation can formulate a reaction on the report within one month. The reaction has tobe sent electronically to the IREG Secretariat, whichwill forward it to the IREG Ranking Audit Coordinatorand the members of the Audit Team.

The Audit Report and the reaction of the ranking organisation are submitted to the IREG Observatory Executive Committee.

4.7. Ranking Audit Decision

Based on a statement of the IREG Ranking Audit Coordinator the Executive Committee testifies that the report applies the criteria for ranking audit. The Executive Committee decides about the approval of the ranking on the basis of the Audit Report delivered by the Audit Team and the reaction on thereport submitted by the ranking organisation.

Decision is made by simple majority of the members of the Executive Committee. Members of the Committee who are associated or used to be associated with the ranking under audit (either directly or as member of any body of the ranking organisation) are excluded from the vote. The vote can take place either in a meeting of the Executive Committee or electronically.

4.8. Management of Disputes and Appeals

The process of audit and the preparation of reports are intended to be consultative and supportive rather than critical and adversarial. Nevertheless it is possible that differences of opinion or disputes may arise, or that judgments about conduct of the audit or its negative result may be disputed. Consequently procedures should be made available for resolution of disputes.

Complaints or disputes may relate to the following kinds of issues:

1. The way the tasks of the Audit Team or its particular member have been carried out.
2. Errors of fact, or misinterpretations of the evidence presented in the self-report or other documents presented during the audit.
3. Faulty decision reached by the Audit Team on the results of the audit.

In order to assure that the appeal process demonstrates procedural fairness for the appellant it is proposed that:

Ad.1. Any complaints about the procedures followed by members of the Audit Team should be addressed to the IREG Ranking Audit Coordinator (with a copy to IREG Secretariat) who will consider the matter, determine a response, and advice the complainant of action taken. In considering the matter the IREG Ranking Audit Coordinator may at his/her discretion seek the advice from the members of the IREG Observatory who are independent of thedispute and have not been involved with the given audit review. The final decision will be made by the IREG Ranking Audit Coordinator.

Ad.2. The ranking organisation will be given an opportunity to comment on significant matters of fact that may have been overlooked or misunderstood during the review or site-visit, and to request corrections. The IREG Ranking Audit Coordinator will consider any such requests and may consult the chair of the Audit Team in doing so. The ranking organisation will be advised of the response and provided with a copy of revised wording in the draft report. In case of the further dispute the second, and final, round of clarification is envisaged.

Ad. 3. The Audit Results are result of the work of the Audit Team and the ranking organisation. The conclusions should be based on evidence. If there is a dispute over the judgment of the Audit Team on audit results, the ranking organisation may submit an appeal to the IREG Ranking Audit Coordinator citing evidence in support of its appeal in relation toIREG Ranking Audit Criteria. The Coordinator will consider the submission and if he/she believes there were good reasons for considering the appeal will appoint an ad-hoc three-person appeal boardto advice on the matter. The composition of the board will be selected from the members of IREG Observatory in consultation with the President of IREG Observatory. The IREG Ranking Audit Co- ordinator will chair the board.

The appeal board may recommend rejection of the appeal if it believes the decision made was reasonable in the light of the evidence and the criteria adopted for the audit. The decision of the board will be final. Consequently the ranking organisation is not allowed to claim the status "IREG approved".

If the appeal board believes there is insufficient evidence to make a fully informed decision, due to some ambiguity in technicalities or interpretation of evidence, it may recommend that decision is suspended and a further full or partial new audit is undertaken. The financial aspect of such audit is to be subject of the decision of the ExecutiveCommittee of IREG Observatory.

4.9. Publication of Ranking Audit Results

The audit decision does not have any formal consequences, e.g. concerning IREG Observatory membership. In order not to prevent too many rankings from undergoing the audit procedure only positive audit decisions will be published. IREG Observatory hopes that negative decisions will set incentives for the ranking organisation to enhance the quality of its ranking(s) - and maybe apply for a second audit at a later time.

The audit decision and the executive summary of the Audit Report are published on the IREG website. The detailed report can be published by agreement between IREG and the audited ranking organisation. The audits will not be turned into a ranking of rankings and hence the audit scores will not be published.

APPENDIX 1: Data Sheet - to be attached to application for audit

A. Information on Ranking Organisation

Name of the Ranking Organisation:

Head/director of organisation:

Year of foundation of ranking organisation:

Kind of organisation (please select):

- ☐ Commercial/for-profit (incl. media)
- ☐ University/Higher education institution
- ☐ State organisation
- ☐ Other: .....
- ☐ Private, non-profit
- ☐ Independent public organisation

Major activities (besides ranking):

Is the Ranking organisation part of a parent organisation:

- ☐ No
- ☐ Yes

If so: Name of organisation:

Address of ranking organisation	
Street	City
Post box	Zip Code
URL	Country

Contact person for the ranking audit
(Please nominate a contact person to whom all communication will be directed)

Name	Function	
E-mail address	Phone	Fax

Name(s) of ranking(s) for which IREG Approval is sought:
(Please note that only rankings with a largely similar methodology can be audited jointly!)
Ranking 1:
Ranking 2:
Ranking 3:

If you apply for a joint audit of several rankings, please describe the similarity in methodology:

B. **Information on Ranking(s)**
Note: This sheet has to be submitted for each ranking IREG approval is sought

Name of Ranking	
Cycle of publication/update of results: ☐ Annual ☐ Other:	First year of publication: Most recent year of publication:
Regional scope: ☐ National: Country: ☐ Regional cross-national Countries: ☐ International/global	
Level of ranking/analysis (Multiple answers are possible) ☐ Institutional ranking ☐ Broad fields (e.g. humanities) ☐ Fields (e.g. history) ☐ Programmes	**Major dimensions covered:** Dimension 1: Dimension 2: Dimension 3: Dimension 4: Dimension 5: Dimension 6:
Publication (Multiple answers are possible) Print: ☐ Part of magazine/other publication ☐ Special publication Online: ☐ Internet URL: ☐ Mobile App.	Is there an online publication on the ranking methodology? If so, URL:

APPENDIX 2: Structure of the self-report

1. Information on the ranking organisation
1.1. Name and address
1.2. Type (academic – non-academic, public – private, for-profit – non-profit)
1.3. Financing model/sources of the ranking
1.4. Contact person

2. Information on previous record of the ranking activity
2.1. Date of first publication and brief history
2.2. Publication frequency
2.3. Date of the latest two publications

3. Purpose and main target groups of the ranking
3.1. Purpose
3.2. Main target groups /users

4. Scope of the ranking
4.1. Geographical scope (global, international (e.g. European, national etc.)
4.2. Types of institutions, number of institutions ranked, number of institutions published
4.3. Level of comparison (e.g. institutional, field based, etc.)

5. Methodology of the ranking
5.1. General approach, options include overall composite score through setting fixed weights to different indicators, separate indicators which allow customized rankings, other aggregation methods
5.2. Measured dimensions (research, teaching & learning, third mission etc.)
5.3. Indicators (relevance, definitions, weights etc.)
5.4. Data source, options include third-party database (data was not provided by universities), data collected from universities by third-party agencies, data collected from universities by ranking organisations (or their representative), survey of university staff or students by ranking organisations with collaboration of the universities, survey conducted by ranking organisations exclusively, etc.
5.5. Transparency of methodology
5.6. Display of ranking results (league tables, groups or clusters, mixed way)

6. Quality assurance of the ranking
6.1. Quality assurance on data collection and process
6.2. Organisational measures for quality assurance (consultants, boards etc.)

7. Publication and use of the ranking
7.1. Type of publication (print, online or both)
7.2. Language of publication (primary language, other available language)
7.3. Access for users of the rankings (registration, fees)

8. Impact of the ranking
8.1. Impact on personal level (students, parents, researchers etc.)
8.2. Impact on institutional level (higher education institution as a whole, rectors and presidents, deans, students, administration, etc.)
8.3. Impact on the higher education system

APPENDIX 3:

DECLARATION
RELATED TO CONFLICT OF INTEREST

(to be signed by members of IREG Ranking Audit Teams)

I have read and fully understand the IREG Ranking Audit policy with regard to Conflict of Interest and, to the best of my knowledge, can declare that there are no situations and circumstances which may be considered conflicts of interest or potential conflicts of interest related to my participation as a member of the Audit Team undertaking the following audit:

Name of the audited organisation

Signature

Date

Printed Name

APPENDIX 4:

Berlin Principles

on Ranking of Higher Education Institutions

Rankings and league tables of higher education institutions (HEIs) and programs are a global phenomenon. They serve many purposes: they respond to demands from consumers for easily interpretable information on the standing of higher education institutions; they stimulate competition among them; they provide some of the rationale for allocation of funds; and they help differentiate among different types of institutions and different programs and disciplines. In addition, when correctly understood and interpreted, they contribute to the definition of "quality" of higher education institutions within a particular country, complementing the rigorous work conducted in the context of quality assessment and review performed by public and independent accrediting agencies. This is why rankings of HEIs have become part of the framework of national accountability and quality assurance processes, and why more nations are likely to see the development of rankings in the future. Given this trend, it is important that those producing rankings and league tables hold themselves accountable for quality in their own data collection, methodology, and dissemination.

In view of the above, the International Ranking Expert Group (IREG) was founded in 2004 by the UNESCO European Centre for Higher Education (UNESCO-CEPES) in Bucharest and the Institute for Higher Education Policy in Washington, DC. It is upon this initiative that IREG's second meeting (Berlin, 18 to 20 May, 2006) has been convened to consider a set of principles of quality and good practice in HEI rankings - the Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions.

It is expected that this initiative has set a framework for the elaboration and dissemination of rankings - whether they are national, regional, or global in scope - that ultimately will lead to a system of continuous improvement and refinement of the methodologies used to conduct these rankings. Given the heterogeneity of methodologies of rankings, these principles for good ranking practice will be useful for the improvement and evaluation of ranking.

Rankings and league tables should:

A) Purposes and Goals of Rankings

1. ***Be one of a number of diverse approaches to the assessment of higher education inputs, processes, and outputs.*** Rankings can provide comparative information and improved understanding of higher education, but should not be the main method for assessing what higher education is and does. Rankings provide a market-based perspective that can complement the work of government, accrediting authorities, and independent review agencies.

2. ***Be clear about their purpose and their target groups.*** Rankings have to be designed with due regard to their purpose. Indicators designed to meet a particular objective or to inform one target group may not be adequate for different purposes or target groups.

3. ***Recognize the diversity of institutions and take the different missions and goals of institutions into account.*** Quality measures for research-oriented institutions, for example, are quite different from those that are appropriate for institutions that provide broad access to underserved communities. Institutions that are being ranked and the experts that inform the ranking process should be consulted often.

4. ***Provide clarity about the range of information sources for rankings and the messages each source generates.*** The relevance of ranking results depends on the audiences receiving the information and the sources of that information (such as databases, students, professors, employers). Good practice would be to combine the different perspectives provided by those sources in order to get a more complete view of each higher education institution included in the ranking.

5. ***Specify the linguistic, cultural, economic, and historical contexts of the educational systems being ranked.*** International rankings in particular should be aware of possible biases and be precise about their objective. Not all nations or systems share the same

values and beliefs about what constitutes "quality" in tertiary institutions, and ranking systems should not be devised to force such comparisons.

B) Design and Weighting of Indicators

6. ***Be transparent regarding the methodology used for creating the rankings***. The choice of methods used to prepare rankings should be clear and unambiguous. This transparency should include the calculation of indicators as well as the origin of data.

7. ***Choose indicators according to their relevance and validity***. The choice of data should be grounded in recognition of the ability of each measure to represent quality and academic and institutional strengths, and not availability of data. Be clear about why measures were included and what they are meant to represent.

8. ***Measure outcomes in preference to inputs whenever possible***. Data on inputs are relevant as they reflect the general condition of a given establishment and are more frequently available. Measures of outcomes provide a more accurate assessment of the standing and/or quality of a given institution or program, and compilers of rankings should ensure that an appropriate balance is achieved.

9. ***Make the weights assigned to different indicators (if used) prominent and limit changes to them.*** Changes in weights make it difficult for consumers to discern whether an institution's or program's status changed in the rankings due to an inherent difference or due to a methodological change.

C) Collection and Processing of Data

10. ***Pay due attention to ethical standards and the good practice recommendations articulated in these Principles***. In order to assure the credibility of each ranking, those responsible for collecting and using data and undertaking on-site visits should be as objective and impartial as possible.

11. ***Use audited and verifiable data whenever possible***. Such data have several advantages, including the fact that they have been accepted by institutions and that they are comparable and compatible across institutions.

12. ***Include data that are collected with proper procedures for scientific data collection***. Data collected from an unrepresentative or skewed subset of students, faculty, or other parties may not accurately represent an institution or program and should be excluded.

13. ***Apply measures of quality assurance to ranking processes themselves***. These processes should take note of the expertise that is being applied to evaluate institutions and use this knowledge to evaluate the ranking itself. Rankings should be learning systems continuously utilizing this expertise to develop methodology.

14. ***Apply organisational measures that enhance the credibility of rankings***. These measures could include advisory or even supervisory bodies, preferably with some international participation.

D) Presentation of Ranking Results

15. ***Provide consumers with a clear understanding of all of the factors used to develop a ranking, and offer them a choice in how rankings are displayed***. This way, the users of rankings would have a better understanding of the indicators that are used to rank institutions or programs. In addition, they should have some opportunity to make their own decisions about how these indicators should be weighted.

16. ***Be compiled in a way that eliminates or reduces errors in original data, and be organized and published in a way that errors and faults can be corrected***. Institutions and the public should be informed about errors that have occurred

Berlin, 20 May 2006.

Annexe 13 - Critères d'inclusion pour participer au classement QS

Inclusion Criteria

QS rankings are designed to evaluate and compare broadly similar types of institutions. This is particularly true of our QS World University Rankings and QS World University Rankings by Region. The QS World University Ranking by Subject has a separate eligibility criteria.

To be evaluated as eligible for QS University Rankings, a university should satisfy the following criteria:

1	Subject comprehensiveness	For *QS World University Rankings* and *QS Rankings by Region*, the institution must provide full degree programs* (undergraduate or postgraduate) in at least two out of five broad faculty areas. Further, in each broad faculty area, full-degree programs* should be offered at least in two narrow subjects (as per QS subject classification). There must have been at least three graduating classes in those narrow subjects before eligibility is conferred. Where an institution only provides degree programs in one broad faculty area, we consider this a **single-faculty** institution. Such institutions may appear only in our Rankings by Subject and/or Graduate Employability Rankings. Please find more details about QS broad and narrow subject classification here: https://www.topuniversities.com/subject-rankings/.
2	Level comprehensiveness	For *QS World University Rankings* and *QS Rankings by Region*, the institution must provide full degree programs* at both undergraduate (Bachelor's or equivalent) and postgraduate (Master's, PhD or equivalent) levels, in any subject area. There must have been at least three graduating classes at both levels before eligibility is conferred. Where an institution only provides degrees at either undergraduate or postgraduate, it is classified as **single-level** institution. Such institutions may appear only in our rankings by subject or Graduate Employability Rankings.

Important exclusions:

- Joint or double degree programs (where more than one institution collaborate in the delivery of the program) will not be considered
- Programs run in overseas campuses will not be considered.

To be analyzed (included in the final rankings analysis), every eligible institution will need to also meet specific analytical thresholds for their particular ranking. These vary by the sample size and relative performance of others per ranking per year.

To be published, an institution's estimated rank should be within a publishing threshold which is set differently for each ranking, and which depends on the market size and quality of available data.

Paper thresholds by subject

To appear in our Subject Ranking, institutions must meet certain paper publication thresholds by subject to be eligible. These have been developed by our data team based on both historic data, and the general trends of the disciplines in mind. Research data is collected from Scopus.

As with our general approach to research papers, we use a 5-year window for publications.

Subject (Broad)	Paper Threshold
Arts & Humanities	50
Engineering & Technology	300
Life Sciences & Medicine	800
Natural Sciences	500
Social Sciences & Management	150
Subject	Paper Threshold
Medicine	190
Biology	170
Computer Science	140
Physics	140
Electrical Engineering	120
Materials Science	120
Chemistry	110
Agriculture	100
Mechanical Engineering	90
Chemical Engineering	80
Earth Sciences	80
Environmental Sciences	80
Geology	80
Geophysics	80

Mathematics	80
Pharmacy	80
Psychology	60
Civil Engineering	40
Mining Engineering	40
Nursing	40
Petroleum Engineering	40
Statistics	40
Anatomy	30
Architecture	30
Business	30
Dentistry	30
Economics	30
Education	30
Geography	30
History	30
Sociology	30
Veterinary Science	30
Accounting & Finance	20
Anthropology	20
Communication	20
Library Management	20
Politics	20
Archaeology	10
Development Studies	10
English	10
Law	10
Linguistics	10
Philosophy	10
Sports related subjects	10
Theology	10
Classics	0
Hospitality	0
Performing Arts	0
Social Policy	0

Annexe 14 - tableau synthétique des Classements

	Date de création	Date de dernière publication	Type d'organisme pourvoyeur	Nombre d'institutions classées	Pays émetteur	Formation /Enseignement	Orientation internationale	Recherche	Réputation /Évaluation par les pairs : réseau d'anciens	Insertion professionnelle / Localement
SHANGAI Ranking Consultancy ARWU (SRC)	2003	2021	Université	1000	Chine	Chiffre pondéré du nombre des professeurs lauréats (Nobels et médaille Field) Scores pondérés des différents indicateurs respectivement divisé par le nombre de personnels universitaires à temps plein		Chiffre pondéré du nombre des anciens étudiants lauréats du prix Nobel et Médailles Field Chiffre pondéré du nombre des professeurs lauréats du prix Nobel et médailles Fields Nombre de chercheurs les plus cités dans leur discipline (Thomson Reuters) Nombre d'articles publiés dans Nature et Science Nombre total d'articles Web of Science	Chiffre pondéré du nombre des anciens étudiants primés (Nobel et médailles Fields)	
THE Times Higher Education World university ranking	2004	2021	Media	400	Royaume-Uni	Ratio professeurs / étudiants Réputation académique (enquête THE) Ratio doctorants / titulaires de Licences Budget par personnel académique	Ratio d'étudiants internationaux au sein de l'établissements Ratio de personnels enseignants internationaux au sein de l'établissement	Nombre de publications parues (Web of Science) Nombre de citations - normalisé (Web of Science) Taux de co-publications internationales Réputation de la recherche (enquête THE) Budget dédié à la recherche (normalisé) Financements privés de la recherche Ratio doctorants / titulaires de Licences Nombre de doctorants	Réputation de la recherche au niveau global (enquête THE) Réputation académique (enquête THE)	
Quacqarelli Symonds QS World university ranking	2004	2021	Media	1185	Royaume-Uni	Ratio professeurs / étudiants Réputation académique de	Ratio d'étudiants internationaux Ratio de personnels	Nombre de citations - normalisé (Scopus)	Réputation académique de l'établissement (enquête QS) Réputation de	Réputation de l'établissement auprès des employeurs (enquête QS)

						l'établissement (enquête QS)	enseignants internationaux		l'établissement auprès des employeurs (enquête QS)	
Webometrics	2004	2021	Université	12000	Espagne			Nombre de publications parmi les 10 % des publications les plus citées (Scopus)	Nombre pages web associées à l'URL de l'institution (Google) Nombre de liens entrants sur le domaine de l'institution (ahrefs)1 Nombre de fichiers (pdf, doc, docx, ppt) publiés par l'institution (Google Scholar)	
CWTS Leiden ranking	2007	2021	Université	1225	Pays-Bas			Taux de citation (Web of Science) Taux de citation normalisé Taux de co-publications internationales Taux de co-publications inter-institutionnelles Taux de co-publications avec l'Industrie Taux de co-publications effectuées avec des partenaires locaux Taux de co-publications effectuées avec des partenaires autres que locaux		

NTU National Taiwan University	2007	2021	Université	800	Taiwan			Nombre de publications parues ces 11 dernières années (Web of Science) Nombre de publications parues l'année en cours (Web of Science) Nombre de citations ces 11 dernières années Nombre de citations ces 2 dernières années Taux moyen de citation Indice H2 ces 2 dernières années Nombre d'articles parmi les 1 % d' articles les plus cités ces 11 dernières années Nombre de publications l'année en cours dans les revues de 1er ran		
University Ranking by Academic Performance (URAP)	2009	2021	Université	250	Turquie			Nombre de publications (Web of Science) (VA/normalisées) Nombre de publications dans tous les supports académiques incluant : conférences, correspondances, discussions, etc. Total des citations des publications Taux de citation normalisé Nombre de co-publications internationales		

SCImago Ranking	2011	2021	Université	32958	Espagne			Nombre de publications (Scopus) Taux de co-publications internationales Taux de citation normalisé Proportion de publications dans les revues de 1er rang (SCImago journal rank) Taux de spécialisation des publications Taux de publications pour lesquelles le contributeur principal est membre de l'établissement Nombre de publications parmi les 10 % des publications les plus citées Total du nombre d'auteurs de publications scientifiques appartenant à l'établissement Nombre de publications citées dans les brevets % de publications citées dans les brevets	Nombre pages web associées à l'URL de l'institution (Google) Nombre de liens entrants sur le domaine de l'institution (ahrefs)	
U-Multirank (European Commission, Brussels)	2014	2021	Gouvernement/ État	1200	Union Européenne	Taux de réussite des étudiants en Licence Taux de réussite en Master Taux d'étudiants qui obtiennent leur diplôme dans la durée normale du cursus	Programmes de Licence dispensés en langue étrangère Programmes de Master dispensés en langue étrangère Mobilité étudiante Personnels académiques internationaux Doctorants internationaux Co-publications internationales	Nombre de publications (VA/normalisées) (CWTS/Web of Science) Proportion de publications parmi les 10 % des publications les plus citées Taux d'interdisciplinarité des publications Taux de citation normalisé Nombre de productions artistiques Nombre de post-docs Montant des financements externes pour la recherche Financement privés de la recherche Co-publications avec des partenaires industriels Nombre de Brevets		% des revenus générés par les activités de formation professionnelle Diplômés de niveau Licence travaillant dans la région Diplômés de niveau Master travaillant dans la région Stages étudiants effectués dans la région Co-publications régionales Revenus en provenance des

								(VA/normalisés) Brevets co-déposés avec des entreprises Nombre de spin-offs3 Nombre de publications citées dans les brevets		institutions régionales
Best Global Universities rankings (USNWR, US)	2014	2021	Media	1678	États-Unis			Nombre de publications (Web of Science) Nombre de publications parmi les 10 % des publications les plus citées Proportion de publications parmi les 10 % des publications les plus citées Taux de citation normalisé des articles Total des citations des publications Taux de co-publications internationales Réputation de la recherche au niveau global (enquête Thomson Reuters) Réputation de la recherche au niveau régional (enquête Thomson Reute	Réputation de la recherche au niveau global (enquête Thomson Reuters) Réputation de la recherche au niveau régional (enquête Thomson Reuters)	

Annexe 15 - Dictamen du General Daniel Mora Zevallos pour la Création de la Nouvelle loi Universitaire 30220

CONGRESO DE LA REPÚBLICA
AREA DE TRAMITE DOCUMENTARIO
12 DIC 2013
RECIBIDO
Firma: Hora: 10:00
Congreso de la República

Dictamen recaído en los Proyectos de Ley Nos. 154/2011, 353/2011, 368/2011-CR, 484/2011-CR, 486/2011-CR, 501/2011-CR, 1489/2012-CR, 1597/2012-CR, 1617/2012-CR, 1760/2012-CR, 1790/2012-CR, 1796/2012-CR, 1818/2012-CR, 1876/2012-CR, 1877/2012-CR, 1890/2012-CR, 1894/2012-CR, 1922/2012-CR, 19532012-CR, 1972/2012-CR, 2008/2012-CR, 2009/2012-CR, 2019/2012-CR, 2028/2012-CR, 2060/2012-CR 2077/2012-CR, 2078/2012-CR, 2082/2012-CR, 2086/2012-CR, 2170/2012-CR, 2178/2012-CR, 2184/2012-CR, 2199/2012-CR, 2217/2012-CR, 2220/2012-CR 2239/2012-CR, 2267/2012-CR, 2268/2012-CR, 2269/2012-CR, 2270/2012-CR, 2271/2012-CR, 2273/2012-CR, 2287/2012-CR, 2304/2012-CR, 2305/2012-CR, 2363/2012-CR, 2472/2012-CR, 2534/2013-CR, 2737/2013-CR, 2764/2013-CR, 2807/2013-CR y 2979/2013-CR con Texto Sustitutorio que propone la Nueva Ley Universitaria.

COPIA

COMISIÓN DE EDUCACIÓN, JUVENTUD Y DEPORTE
Período Anual de Sesiones 2012- 2013
SEGUNDA LEGISLATURA ORDINARIA

SEÑOR PRESIDENTE:

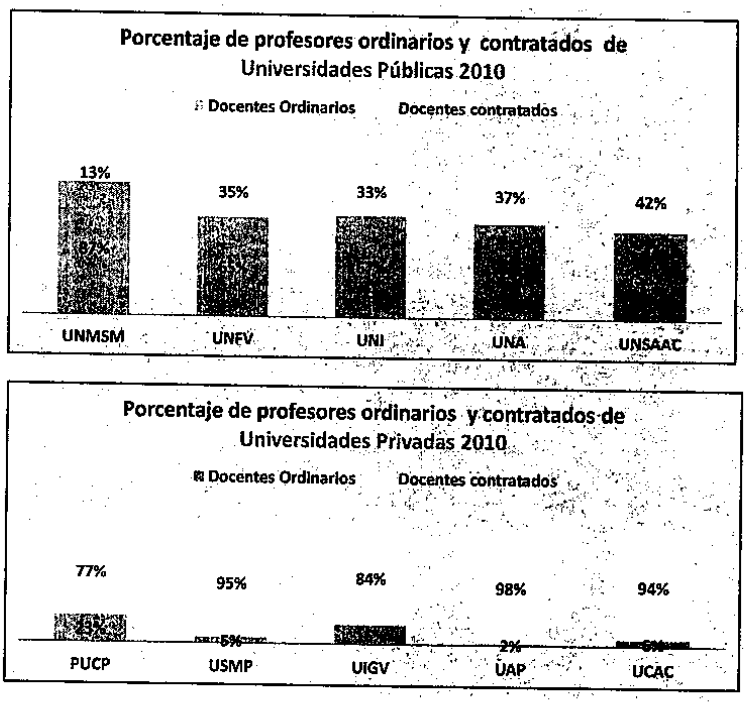
La Comisión de Educación, Juventud y Deporte tiene en estudio para dictaminar, los siguientes Proyectos de Ley:

1.- PROYECTO DE LEY No 1489/2012-CR.- que propone modificar el artículo 42 de la Ley 23733, Ley Universitaria, sobre la proporcionalidad de la participación en el gobierno de las universidades privadas de los docentes, estudiantes, graduados y representantes de la entidad fundadora, todos con 1/3, con excepción de un graduado como supernumerario. Presentado por el Grupo Parlamentario Perú Posible, a iniciativa del señor congresista Rennán Samuel Espinoza Rosales y otros señores congresistas. Con Decreto de 13 de noviembre pasó para estudio, solamente de la Comisión de Educación, Juventud y Deporte.

2.- PROYECTO DE LEY No 1597/2012-CR.- Que propone la Ley por la cual se establece la obligatoriedad de la evaluación con fines de acreditación de las universidades, modificando varios artículos de la Ley N°28740. Presentado por el Grupo Parlamentario Acción Popular – Frente Amplio, a iniciativa del señor congresista Jorge Rimarachín Cabrera y otros señores congresistas. Con decreto de 15 de octubre pasó para estudio, solamente de la Comisión de educación, Juventud y deporte.

3.- PROYECTO DE LEY No 1617/2012-CR.- que propone modificar la Ley No 28740- Ley del Sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa; referido a la finalidad y las funciones del SINEACE, como la de recomendar la cancelación del funcionamiento de la institución educativa, programas y carreras que no aprueben dos evaluaciones externas. Presentado por el Grupo Parlamentario Alianza Parlamentaria, a iniciativa del señor congresista Daniel Mora Zevallos y otros señores congresistas. Con Decreto de 23 de octubre pasó para estudio, solamente de la Comisión de educación, Juventud y deporte.

4.- PROYECTO DE LEY No 1760/2012-CR, que propone la Ley que otorga funciones y competencias, al Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Universitaria (CONEAU), para la autorización y funcionamiento de las universidades, trasladando las funciones actuales de Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de las Universidades-CONAFU. Presentado por el Grupo Parlamentario Perú Posible, a iniciativa del Señor congresista Mariano Portugal Catacora y otros señores congresistas. Con

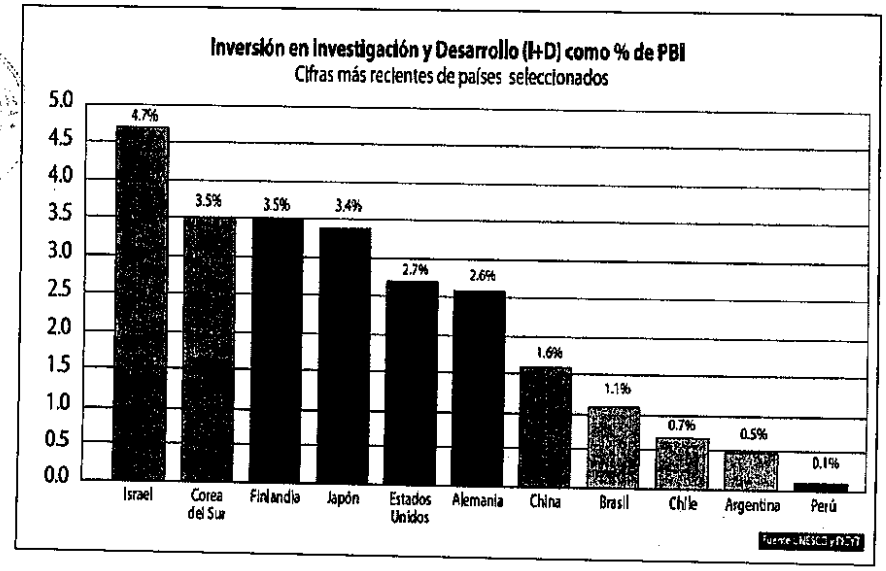


VIII) Investigación y Desarrollo

SIR World Report 2012 presenta el **Ranking Mundial** de las organizaciones dedicadas a la investigación en el periodo 2006 – 2010 para un total de 3,290 instituciones evaluadas.

SIR WORLD REPORT 2012	
FRANCIA	1° Centro Nacional de Investigación Científica – 202,854 documentos y/o artículos científicos producidos.
CHINA	2° Academia de Ciencias de China – 146,577 documentos producidos
RUSIA	3° Academia de ciencias de Rusia - 92,868 documentos producidos
EEUU	4° Universidad de Harvard – 74,488 documentos publicados
BRASIL	11° Universidad de Sao Paulo – 44,619 documentos.
MEXICO	115° Universidad Nacional Autónoma de México – 18,568 documentos
ARGENTINA	285° Universidad de Buenos Aires – 10,675 documentos
CHILE	421° Universidad de Chile – 7,874 documentos
PERU	2565° Universidad Cayetano Heredia – 832 documentos. 3135° Universidad Nacional de San Marcos – 504 documentos.

INVERSION EN I + D COMO PORCENTAJE EN EL PBI



IX) Ranking Mundial Shanghai 2013

Como observamos este ranking nos muestra que en el TOP 500, figuran solo 10 universidades latinoamericanas, dentro de las cuales no figura ninguna universidad peruana.

Región	Top 20	Top 100	Top 200	Top 300	Top 400	Top 500
Norte America	17	56	92	124	149	172
Latinoamerica			3	3	7	10
Europe	3	33	75	126	164	200
Asia/Oceania	—	11	30	46	78	114
Africa	—	—	—	1	2	4
Total	20	100	200	300	400	500

RANKING SHANGHAI – LATINOAMERICA 2013

Country	Top20	Top100	Top200	Top300	Top400	Top500
Brasil	—	—	1	1	5	8
Argentina	—	—	1	1	1	1
Mexico	—	—	1	1	1	1
Chile	—	—	—	—	—	2
Total			3	3	7	10

RANKING	UNIVERSIDAD	PAIS
246	University of Sao Paulo	BRAZIL
263	National Autonomous University of Mexico	MEXICO
375	University of Buenos Aires	ARGENTINA
314	Federal University of Minas Gerais	BRAZIL
325	Federal University of Rio de Janeiro	BRAZIL
346	Sao Paulo State University	BRAZIL
349	State University of Campinas	BRAZIL
406	Catholic University of Chile	CHILE
416	Federal University of Rio Grande do Sul	BRAZIL
461	University of Chile	CHILE

Ranking QS (Quacquarelli Symonds) 2013

Como observamos este ranking nos muestra a siete universidades estadounidenses entre las mejores 10 del mundo.

RANKING QS (Quacquarelli Symonds)		
	UNIVERSIDAD	**PAIS**
1	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	United States
2	Harvard University	United States
3	University of Cambridge	United Kingdom
4	UCL (University College London)	United Kingdom
5	Imperial College London	United Kingdom
6	University of Oxford	United Kingdom
7	Stanford University	United States
8	Yale University	United States
9	University of Chicago	United States
10	California Institute of Technology (Caltech)	United States
127	Universidad de Sao Pulo	Brasil
164	Universidad Nacional Autonoma de Mexico	Mexico
166	Universidad Catolica de Chile	Chile
209	Universidad de Buenos Aires	Argentina
215	Universidad Estadual de Campinas	Brasil
223	Universidad de Chile	Chile
Las Universidades peruanas no aparecen en las TOP 500		

QS RANKING LATIN AMERICAN UNIVERSITY 2013		
TOP 100		
Puesto	**Universidad**	**Pais**
1	Universidad de Sao paulo	Brasil
2	Pontificia Universidad Catolica de Chile	Chile
3	Universidad del Estado de Campinas	Brasil
4	Universidad de Los Andes	Colombia
5	Universidad de Chile	Chile
23	Pontificia Universidad Catolica del Peru	Peru
52	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Peru
74	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Peru

8. Universidad Nacional Agraria La Molina – (Escuela Nacional de Agricultura y Veterinaria - 1902)
9. Universidad Nacional de Piura (1961)
10. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (1961)

QUINTA.- Denomínase Universidad Seminario Evangélico de Lima a la Escuela Superior de Teología Seminario Evangélico de Lima, la que adecúa sus estatutos y gobierno conforme a la presente Ley. Asimismo, la Universidad Seminario Evangélico de Lima continuará concediendo los grados y títulos previsto en la Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley N°29635 – Ley de Libertad Religiosa.

SEXTA.- Derogatoria.
Derógase la Ley N° 23733, el Decreto Legislativo Nº 882 en lo que respecta al ámbito universitario y demás normas que se opongan a la presente Ley.

Salvo distinto parecer
Dése cuenta
Sala de Comisión.
Lima, 09 diciembre de 2013.

DANIEL MORA ZEVALLOS
Presidente

LEYLA CHIHUAN RAMOS
Vicepresidente

RUBEN CONDORI CUSI
Secretario

HECTOR BECERRIL RODRIGUEZ
Miembro Titular

ALBERTO BEINGOLEA DELGADO
Miembro Titular

JOSÉ LUIS ELÍAS ÁVALOS
Miembro Titular

LEONIDAS HUAYAMA NEIRA
Miembro Titular

Annexe 16 - Format Nº 001-2015-USAT-RIN pour obtenir la future licence USAT avec l'incorporation de la condition QS Ranking

REGISTRO DE CONVENIOS

CÓDIGO: REPORT Nº 001-2015-USAT-RIN
VERSIÓN:01
FECHA: 27 julio 2022

RESPONSABLE:	Mgtr. Bertha Celis Suarez
PERIODO(S):	Semestres 2022-II
FECHA DE COHORTE:	27 de Julio del 2022

CÓDIGO	INSTITUCIÓN	PROCEDENCIA	TIPO INSTITUCIÓN	RANKING QS	TIPO CONVENIO	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	INICIO	TÉRMINO	NATURALEZA	ÁREA COORDINADORA	RESPONSABLE	CORREO	ALCANCE	VINCULO	AMBITO
S1203009	Universidad de Cádiz	España	Universidad	No	Marco	Intercambio de estudiantes, estancias de docentes y cooperación en proyectos de investigación	indefinido	09/04/2003	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes y docentes	Vicerrectorado de investigación y Dirección general de asuntos docentes	Internacional
S1203016	Universidad de Málaga	España	Universidad	No	Marco	Intercambio de estudiantes, estancias de docentes y cooperación en proyectos de postgrado	5 años	14/07/2003	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes y docentes	Dirección general de asuntos docentes	Internacional
S1203025	Universidad de Zaragoza	España	Universidad	Si	Marco	intercambio de estudiantes, docentes y cooperación en proyectos de investigación	indefinido	14/10/2003	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes y docentes	Vicerrectorado de investigación y Dirección general de asuntos docentes	Internacional
S1204001	Universidad de los Estudios de Roma La Sapienza	Italia	Universidad	Si	Marco	Intercambio de estudiantes docentes, participación en programas de doctorado	3 años	23/01/2004	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes y docentes	Dirección general de asuntos docentes	Internacional
S1204010	Universidad de Navarra	España	Universidad	Si	Cooperación	intercambio de estudiantes, docentes y cooperación en proyectos de investigación	Indefinido	20/05/2004	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes y docentes	Vicerrectorado de investigación y Dirección general de asuntos docentes	Internacional
S1205018	Universidad Degli Studi di Trieste	Italia	Universidad	Si	Marco	Intercambio Cultural	1 año	05/09/2005	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes y docentes	escuela de ingeniería naval	Internacional
S1215020	Pontificia Universidad Católica de Campinas	Brasil	Universidad	No	Específico	Intercambio de estudiantes y docentes	3 años	13/04/2015	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes y docentes	Facultad de Medicina. Facultad de Ingeniería	Internacional
S1206011	Universidad de Zaragoza	España	Universidad	Si	Anexo	Intercambio de estudiantes y docentes, organizar Maestrías y Doctorados en Educación	4 años	01/11/2006	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes y docentes de educación	Escuela de educación	Internacional
S1206020	Universidad Anáhuac	México	Universidad	Si	Marco	intercambio de estudiantes, docentes, cooperación en proyectos de investigación y acceso a banco de datos	Indefinido	05/09/2006	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes y docentes	Vicerrectorado de investigación y Dirección general de asuntos docentes	Internacional
S1206023	Universidad Vasco de Quiroga	México	Universidad	No	Marco	intercambio de estudiantes, docentes y cooperación en proyectos de investigación	Indefinido	05/10/2006	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes y docentes	Vicerrectorado de investigación y Dirección general de asuntos docentes	Internacional
S1206028	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	México	Universidad	Si	Marco	Intercambio de estudiantes de pre y postgrado, docentes, y cooperación en proyectos de investigación	Indefinido	03/11/2006	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes y docentes	Vicerrectorado de investigación y Dirección general de asuntos docentes	Internacional
S1207003	Universidad de Zaragoza	España	Universidad	Si	Anexo	intercambio de estudiantes, docentes y cooperación en proyectos de investigación en Ciencias de la Salud	Indefinido	20/03/2007	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes y docentes de ciencias de la salud	Vicerrectorado de investigación, Facultad de Medicina	Internacional
S1207005	L'instituto Nazionale per Studi ed Esperienze di Architettura Nav	Italia	Instituto	No	Marco	Intercambio de estudiantes y docentes	Indefinido	31/03/2007	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes y docentes	Escuela de ingeniería naval	Internacional
S1209003	Universidad de Bari	Italia	Universidad	Si	Marco	Movilidad e intercambio de estudiantes	Indefinido	24/03/2009	renovación automática	VIGENTE	Dirección de Relaciones Internacionales	Mgtr. José Miguel Paolillo Tapia	jpaolillo@usat.edu.pe	Estudiantes	Dirección general de asuntos estudiantiles	Internacional

Annexe 17 - Format Nº 002-2015-USAT-RIN pour obtenir la future licence USAT (En ce qui concerne la mobilité des étudiants vers les Universités que sont classés dans le Classement QS).

USAT Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	**REGISTRO DE MOVILIDAD ESTUDIANTIL**		**CÓDIGO: INFO Nº 002-2015-USAT-RIN**
			VERSIÓN:01
			FECHA: 27 julio 2020

UNIDAD:	**PROGRAMA DE MOVILIDAD UNIVERSITARIA**
DIRECCIÓN:	**RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES**
RESPONSABLE DE MEDICIÓN:	**Bertha Celis Suárez**
PERIODO	**Enero a julio 2021**

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI / PASAPORTE	TIPO	MOVILIDAD/ INT. EXPERIENCIAS	Universidad de destino / Universidad de origen	Ranking QS	PERIODO DE INTERCAMBIO	CARRERA	PAÍS
1	Enríquez Meléndez Gabriela	118600290	Internacional Saliente	Intercambio Académico	Universidad de la Sabana	No	2021 I	Ingeniería Industrial	Colombia
2	López Lluen José Luis Geanpierre	75388390	Internacional Saliente	Intercambio Académico	Universidad La Plata y Universidad El Salvador	No	2021 I	Educación Secundaria:Especialidad Lengua y Literatura	Argentina
3	Tesén Pulache Daniela Paola	117021247	Internacional Saliente	Intercambio Académico	Universidad de la Sabana y Universidad Javeriana de Cali	Si	2021 I	Derecho	Colombia
			Internacional Saliente	Intercambio Académico	Pontificia Universidad Javeriana de Cali	Si	2021 I		Colombia
4	Ñeco Barrera Esteban Eduardo	72152877	Internacional Saliente	Intercambio Académico	Universidad de la Sabana y Universidad Javeriana de Cali	Si	2021 I	Derecho	Colombia
			Internacional Saliente	Intercambio Académico	Pontificia Universidad Javeriana de Cali	Si	2021 I		Colombia
5	Anton Acosta Andrea Elizabeth	5315671	Internacional Saliente	Intercambio Académico	No	No	2021 I	Educación Secundaria:Especialidad Lengua y Literatura	Chile
6	Castañeda Soto Emely Nicole	118391779	Internacional Saliente	Intercambio Académico	Pontificia Universidad Javeriana de Cali	Si	2021 I	Ingeniería Civil Ambiental	Colombia
7	Vásquez Chavesta Angie Zonaly	74718903	Internacional Saliente	Intercambio Académico	Pontificia Universidad Javeriana de Cali	Si	2021 I	Medicina	Colombia
8	Sanchez Farro Nayla Dorelis	118597481	Internacional Saliente	Intercambio Académico	Universidad Católica de Colombia	Si	2021 I	Economía	Colombia
9	Batistini Urteaga Ana Lucía	118392163	Internacional Saliente	Intercambio Académico	Universidad Católica Luis Amigó	No	2021 I	Comunicación	Colombia
10	Guevara Jimenez Yeimy Tatiana	1005823073	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Fundación Universitaria Monserrate-UNIMONSERRATE	No	2021 I	Educación primaria	Colombia
11	Ascencio Baron Yenny Carolina	1016094462	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Fundación Universitaria Monserrate-UNIMONSERRATE	No	2021 I	Educación Inicial	Colombia
12	Barbosa Arias Ana Valentina	1007107516	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Fundación Universitaria Monserrate-UNIMONSERRATE	No	2021 I	Educación primaria	Colombia
13	Vega Yeny Fernanda	1016077398	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Fundación Universitaria Monserrate-UNIMONSERRATE	No	2021 I	Educación primaria	Colombia
14	Espinel Grimaldo Paola Steffania	1010241727	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Fundación Universitaria Monserrate-UNIMONSERRATE	No	2021 I	Educación primaria	Colombia
15	Delgadillo Rodriguez Claudia Alejandra	6762757	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Universidad Católica Boliviana San Pablo	Si	2021 I	Adm Hotelera	Bolivia
16	Olmos Tito Nickey Emilia	6010155	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Universidad Católica Boliviana San Pablo	Si	2021 I	Adm Hotelera	Bolivia
17	Goitia Quiroga Natalia Rebeca	AE84856	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Universidad Católica Boliviana San Pablo	Si	2021 I	Adm Hotelera	Bolivia
18	Delgadillo Orellana Diego	6464983	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Universidad Católica Boliviana San Pablo	Si	2021 I	Derecho	Bolivia
19	Oliva Cota Dalia Alheli	G30156068	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Universidad de Baja California	No	2021 I	Enfermeria	Mexico
20	Cabrera Marroquín Jasmine	G28872426	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Universidad de Baja California	No	2021 I	Administración	Mexico
21	Vargas Melo Jenny Alexandra	1019031140	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Fundación Universitaria Monserrate-UNIMONSERRATE	No	2021 I	Educación Primaria	Colombia
22	Melo Mendoza Kelly Daisury	1016102545	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Universidad Católica de Colombia	Si	2021 I	Psicología	Colombia
23	Benito Rueda Katherine	1030582528	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Fundación Universitaria Monserrate-UNIMONSERRATE	No	2021 I	Educación Primaria	Colombia
24	Forero Pedreros Jorge	1013676695	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Fundación Universitaria Monserrate-UNIMONSERRATE	No	2021 I	Educación Primaria	Colombia
25	Cuevas Martínez Mauricio	1031183866	Internacional Entrante	Intercambio Académico	Fundación Universitaria Monserrate-UNIMONSERRATE	No	2021 I	Educación Primaria	Colombia

Annexe 18 - Incitations économiques pour des professeurs de l'USAT pour promouvoir la recherche et pouvoir accomplir les exigences de la SUNEDU pour la rénovation de licence.





Source :http://www.usat.edu.pe/noticias/docentes-usat-obtienen-bonos-por-publicacion-en-investigacion/