

Carrière et liberté académique Conduit-on les enseignants-chercheurs à choisir ?

Jérôme Méric
Université de Poitiers

Gwenaëlle Nogatchewsky
Université Paris Dauphine-PSL

CET ESSAI EST
INSPIRÉ DES
ÉCHANGES DU
SÉMINAIRE DE LA
SOCIÉTÉ FRANÇAISE
DE MANAGEMENT
QUI S'EST TENU LE
25 MARS 2022 SUR LE
THÈME LIBERTÉ(S)
ACADÉMIQUE(S).

Les réformes successives de l'enseignement supérieur, l'évolution des modalités de financement et d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche conduisent aujourd'hui à placer la liberté et la carrière académiques sur deux plateaux distincts d'une balance. Cette brève note réflexive suggère que la libéralisation des carrières et la managérialisation à l'œuvre dans l'enseignement supérieur et la recherche sont probablement les noms à donner aux processus qui suscitent cette situation d'arbitrage. De fait, le glissement d'une conception désintéressée vers une vision fonctionnelle des missions s'accompagne d'une quantification de l'activité, de déplacements des centres de pouvoir, de ce qu'il convient d'appeler une « hospitalisation » de l'université. Les enseignants-chercheurs se trouvent alors pris au piège entre la conception intime de leur mission (produire et transmettre des connaissances nouvelles) et l'évaluation envahissante de missions à la fois diversifiées et réduites à des classements de revues et à des référentiels d'activité.

Que convient-il d'appeler la liberté académique ? Une esquisse très imparfaite.

S'il est malaisé de cerner la notion de liberté académique (Veillon, 2021), il est important de souligner l'importance qu'accordent les juristes à la consubstantialité des libertés universitaires et « des vraies universités ». Ce sont là les propos d'Olivier Beaud (2010), qui invite à distinguer ce qui serait un « privilège inventé par les universitaires pour jouir d'une situation exorbitante » (*op. cit.*, p. 469), et la nécessité de préserver cette liberté pour « *sauvegarder une certaine idée de l'université* ».

Olivier Beaud (2010) souligne avec acuité l'évolution des textes relatifs à l'université, et notamment la loi Faure (1968) et la loi Savary (1984) qui ont progressivement fait glisser la finalité de l'université d'une vision purement « désintéressée de la culture et de la recherche » (Toulemonde, 1971) vers une mission fonctionnelle qui intègre dans un premier temps « la formation des hommes » (Loi Faure), puis l'orientation professionnelle, l'insertion professionnelle et l'aménagement du territoire. Le glissement pourrait alors s'opérer sur la notion de liberté, d'une conception protectrice visant à préserver le lieu de création de savoir des influences de l'extérieur à une conception proactive visant à faire de l'université un acteur à

part entière de la société. Nous partageons avec Olivier Beaud des doutes sur le troc à l'œuvre. Un leurre, dit-il, dans la mesure où « c'est parce qu'elle sert à rechercher la vérité et à enseigner cette recherche que l'université sert la société ». La condition de cet exercice passe donc encore par l'autonomie des enseignants-chercheurs, et notamment par la préservation de leur carrière de toute influence autre que celle des pairs. Les réformes successives (LRU et LPR) renforçant le pouvoir local sur l'organisation des carrières (qu'il s'agisse du recrutement ou de l'avancement) ont d'ailleurs fait l'objet de réactions virulentes, aisément interprétables par l'opinion comme un sursaut statutaire, alors que les principes en jeu dépassent largement la défense d'intérêts particuliers.

Afin d'éviter une vision exclusive de ce questionnement aux universités, il convient de mentionner le cheminement des écoles, qui ont pour ainsi dire parcouru la trajectoire opposée ; elles sont passées d'une vision purement fonctionnelle puis y ont ajouté celle d'un lieu de production et de dissémination de savoir. Cette mutation est récente pour la plupart d'entre elles, et la liberté académique s'y apprécie à l'aune de critères sensiblement différents, inspirés du modèle nord-américain de l'*academic freedom*. Une notion là encore floue, tant on la relie à des conceptions communautarisées de la liberté d'expression. Pour contrer ces errements, Finkin et Post (2009) la font dialoguer préférentiellement avec l'*intellectual freedom* qui se traduit, dans le monde académique, par la liberté d'orienter ses recherches. Ce principe s'incarne quasi-exclusivement dans la sécurisation des carrières et des emplois des enseignants-chercheurs. Aux États-Unis, elle s'est illustrée par le cas historique de Stanford (1900), où un économiste avait été démis de ses fonctions parce que ses opinions n'étaient pas en phase avec celles de la veuve Stanford. Une suite d'incidents analogues a conduit à la création d'une association professionnelle dont l'acte fondateur est un *Statement of Principles on Academic Freedom* de 1915, mis à jour en 1940 (il intègre alors la notion de *tenure*). L'*academic freedom* telle qu'appliquée aux États-Unis, mais aussi dans certaines écoles françaises, est préservée par des usages et le statut des établissements, qui assurent ce que Finkin et Post appellent une autorégulation professionnelle, à rapprocher du contrôle par les pairs. Comme le montre la lecture des accords d'entreprise adoptés par certaines écoles françaises, les instances exclusivement composées par des membres du collège professoral sont habilitées à statuer sur l'évolution de carrière des enseignants-chercheurs.

Il apparaît donc que, bien qu'elles ne soient pas philosophiquement liées, les carrières et la liberté académiques, dans une perspective historique, sont étroitement liées. La préservation des premières de toute menace hors champ professionnel ou disciplinaire rend possible l'exercice de la seconde. Comment expliquer alors que cette congruence soit aujourd'hui remise en cause ?

Libéralisation et managérialisation : vers l'« hospitalisation » de l'enseignement supérieur.

Le Nouveau Management Public a inspiré, et ce depuis au moins quatre décennies, les réformes successives de l'université. La conception managériale que ce mouvement porte rejoint ce que Beaud (2010) qualifie de vision fonctionnelle. L'université devient un acteur de la compétitivité économique du pays et des territoires où l'enseignement professionnalise et la recherche innove.

Marie Boitier et Anne Rivière (2016) synthétisent l'effet de cette évolution sur les universités par l'introduction de nouveaux dispositifs de financement et d'évaluation.

Les enseignants-chercheurs, qui étaient attachés à une logique académique dans le cadre d'une bureaucratie professionnelle, se retrouvent propulsés dans une logique gestionnaire où prédomine le triptyque objectifs-moyens-résultats. Les dispositifs de contrôle de gestion se mettent en place, se resserrent, subrepticement, un par un, sans douleur au départ, mais inexorablement quand même. Un jour, c'est une règle qui ne permet plus la fongibilité des postes budgétaires ; un autre, ce sont les formations qui doivent être standardisées pour une meilleure efficacité ; puis, la recherche est désormais financée sur la base de projets qu'il faut documenter, argumenter, et pour lesquels il faut rendre des comptes ; puis toutes les activités des enseignants-chercheurs se trouvent consignées dans des référentiels, etc. ; La mise en place de tous ces dispositifs a renforcé les fonctions administratives, qui, de fonctions supports, sont devenues fonctions prescriptives de pléthore de *reporting* pour les enseignants-chercheurs. Cette caricature de logique gestionnaire est en partie promue et relayée par les organismes évaluateurs, qu'ils soient obligatoires ou volontaires, dès lors que les établissements veulent se faire un nom dans la concurrence internationale.

Comme le soulignent Marie Boitier et Anne Rivière (2016), les systèmes de contrôle de gestion mis en place dans les universités reposent sur les dimensions formelles du cycle prévision-suivi-résultats, dans une quête d'efficacité et de redevabilité. Il s'agit toutefois d'une conception assez partielle (voire pauvre) du contrôle de gestion conceptualisé par Bouquin (2008) ; le lien avec la stratégie n'est pas explicite ; le travail de finalisation est partiel (quels sont les buts ? qui sont les responsables ?) ; le travail de pilotage est incomplet tant les actions correctives sont rares ; et la post-évaluation ne conduit pas à des sanctions et rarement à des récompenses, ou alors très symboliques. Toutefois, ces systèmes de contrôle contribuent à changer la représentation que les enseignants-chercheurs ont de leur propre mission. Ils diffusent cette nouvelle logique gestionnaire de manière implacable, plus efficace et plus discrète que nombre de discours (Dambrin *et al.*, 2007).

Dans les écoles, les référentiels d'évaluation mobilisés sont sensiblement identiques. La logique gestionnaire est depuis longtemps à l'œuvre et est parfois poussée très loin avec des systèmes de points pour l'évaluation de la recherche et de notation pour l'ensemble des missions. S'y adjoignent les incitations à l'*output* (prime à la publication modulée selon des classements de référence). La note obtenue sur les différents critères a valeur comparative à la cohorte évaluée. Le tri qui s'opère entre la *teaching faculty* et la *research faculty* (avec des modulations propres à la politique de chaque établissement) procède de facto à une disjonction des plans de carrières, et surtout à la scission entre enseignant et chercheur. Une production scientifique jugée insuffisante dans la durée conduit, après une période probatoire, à une rétrogradation en *teaching faculty* quasi-irréversible. À la disjonction s'ajoute la hiérarchisation de fait des missions d'enseignant-chercheur. Paradoxalement, le mouvement qui a amené les écoles vers la recherche s'accompagne d'une fragmentation des métiers et des équipes. La liberté de choisir une voie ou l'autre (recherche ou pédagogie) peut être entravée par les règles managériales et les



*Mademoiselle miroir,
Van Dongen (1913), Deauville 5 août 2022*

standards proposés par les organismes accréditeurs. Demeure, à notre connaissance, celle d'orienter ses recherches comme on l'entend – une liberté remise en cause de fait dans d'autres pays, nous le verrons plus bas.

Le déploiement de cette logique managériale ne se fait pas sans heurts et se trouve contrecarrée par le contrôle politique dominant au sein des universités (Fabre, 2013). Tant que la gouvernance est exercée par des professeurs d'université élus et non par des hauts fonctionnaires formés pour gérer des établissements publics, la logique académique n'a pas tout à fait disparu. À des niveaux opérationnels, les universitaires se trouvent face à un dilemme : gérer les responsabilités pédagogiques et administratives plutôt que les confier à des administratifs mais en étant soumis à des charges écrasantes, ou bien leur laisser la main mais alors mettre en péril la liberté académique. Comme le souligne Didier Veillon (2021), les universitaires savent que cette forme d'autogestion, si harassante soit-elle, est une façon de rester libre contre les empiètements. L'exemple de l'hôpital fait peur et constitue un repoussoir pour beaucoup d'entre eux. Ils voient bien que tous les morceaux du puzzle sont là pour mettre en place une tarification à l'activité de l'enseignement et de la recherche : les systèmes d'information, les référentiels, les organismes de contrôle. Le dernier verrou est politique.

Une étape ultime de ce qu'il convient de qualifier une « hospitalisation » de l'université réside dans le fait que la managérialisation conduit à transférer une part croissante de l'orientation politique des établissements dans les mains d'une technocratie. Pour s'en convaincre, il est possible de lire le référentiel des Directeurs Généraux des Services. Dans des cas extrêmes cette évolution conduit à des menaces sur l'exercice de la liberté académique. Un événement survenu au Royaume-Uni en fournit un exemple dramatique : lorsque la codification des champs de recherche est confiée à des agents administratifs, il devient possible de regrouper sous un même champ disciplinaire les « recherches critiques », puis considérer, à l'occasion d'un plan social, que ce champ ne sert pas la position concurrentielle de l'établissement, et se séparer des chercheurs concernés. Une invitation sinon une injonction pour les universitaires à se subordonner au référentiel de thématiques de recherche « porteuses » pour l'établissement.

Dans la même logique de libéralisation, la cooptation est mise en concurrence avec le marché de l'emploi (Musselin, 2008). La liberté d'initier ou de poursuivre sa carrière en vendant ses compétences au plus offrant se substitue à la liberté académique par un mécanisme de subordination au recruteur, la valeur sur le marché étant contingente à une autre subordination – celle aux modèles d'une science normalisée et quantifiée à outrance.

Une gestion de carrière sur les résultats contrôlés par les pairs : une fausse bonne idée qui réduit le temps et la liberté de penser.

L'effet de ces évolutions sur la gestion des carrières est notable. Là où l'on était recruté sur la base de ses qualifications et où l'on faisait carrière sur la réputation personnelle dans un groupe d'enseignants-chercheurs ou dans une discipline, s'installe progressivement l'évaluation individuelle fondée sur les résultats. *A priori*, c'est une avancée notoire puisqu'il ne s'agit plus d'un contrôle informel subjectif mais d'un contrôle fondé sur la quantification des activités pédagogiques, administratives et scientifiques. La quantification se présente sous les visages avenants de l'objectivité dans l'appréhension d'un phénomène, de l'équité dans l'appréhension de la

performance, et de l'efficacité dans le traitement de dossiers toujours plus nombreux du fait de la multiplication des dispositifs de promotion et de rétribution au mérite.

Mettre en place un contrôle des résultats sur des activités académiques présente un problème conceptuel fondamental. Il s'agit d'un contrôle adapté normalement aux situations où les résultats (*outputs*) peuvent être spécifiés à l'avance (Ouchi, 1977). Or, c'est un non-sens de dire à un chercheur à l'avance ce qu'il doit trouver. Tout au mieux peut-on lui dire où chercher. Dans ce type d'activités discrétionnaires que sont les activités de recherche ou de formation, les tenants du contrôle de gestion suggèrent de multiplier les objectifs en espérant que cela donnera une image globale, même parcellaire, de ce qui est attendu. Dans l'univers académique, la mise en place du contrôle des résultats a impliqué de définir une myriade de petits objectifs associés à des indicateurs. Ces objectifs, mis bout à bout, sont des proxys de ce que l'on peut attendre des enseignants-chercheurs et non la représentation de leur mission. On trouve pêle-mêle le nombre de publications classées, le nombre de thèses encadrées, la participation à des comités nationaux, à des comités éditoriaux... Tout compte, tout est compté. Enfin... ce qui peut être écrit sur un dossier, ce qui est visible et peut se dénombrer. Leur temps étant limité, les académiques arbitrent et optent pour ce qui compte le plus. Certains, par conviction ou par habitude, font des choses « inutiles » pour leur carrière, mais indispensables à la communauté. Mais pour combien de temps encore ? Dans ce qui compte le plus, la production scientifique tient la corde. Son contrôle est indirectement délégué aux revues par leur processus de révision et aux organismes (quand il ne s'agit pas de la presse) qui classent les revues.

Le contrôle des résultats implique un glissement, difficilement exprimable en français de l'*outcome* vers l'*output*. La première conséquence de cette évolution sur les carrières peut donc se résumer ainsi : « pour faire carrière, il faut faire du volume (et de la qualité quantifiée) ». Des indices qui, convenons-en, peuvent être contrôlés par d'autres que les seuls pairs. En outre, le jeu concurrentiel dans la recherche ne s'exerce plus sur « qui sera la première ou le premier à faire une découverte » ou « qui fera école ». Il s'exerce sur « qui produit le plus dans les meilleurs rangs ». On trouve dans cette première conséquence un effet sur l'exercice de la liberté académique. Le modèle productiviste à l'œuvre n'incite plus à la production d'idées nouvelles ou à la remise en cause de paradigmes bien établis, mais à la conformation à des modèles préétablis par la science normale et les revues (Gangi *et al.*, 2020).

La deuxième conséquence est une prise d'otage du temps des enseignants-chercheurs par les activités de production et d'évaluation de dossiers aussi bien dans les écoles que dans les universités. Toujours dans l'optique de conserver une auto-gestion des carrières par peur que l'évaluation ne soit retirée de leurs mains et administrée à distance par des non-spécialistes, les enseignants-chercheurs se saisissent de l'évaluation de leurs pairs. À l'université, le CNU en avait prioritairement la charge jusqu'à présent et pouvait garantir une évaluation homogène dans une discipline donnée au niveau national. La LPR fait primer le niveau local. Comme dans les écoles, le quota limité de promotions impose une mise en concurrence entre collègues. Dans les universités, la difficulté est accrue, car il faut alors comparer des parcours académiques dans des disciplines différentes (mathématiciens, gestionnaires et sociologues, par exemple). Après une levée de bouclier de la communauté sur les dangers du localisme, le ministère a maintenu, pour l'instant, le double échelon local et national, mais en complexifiant dangereusement les processus. L'octroi de la PEDR, devenue RIPEC, suit maintenant un processus kafkaïen. Rien que

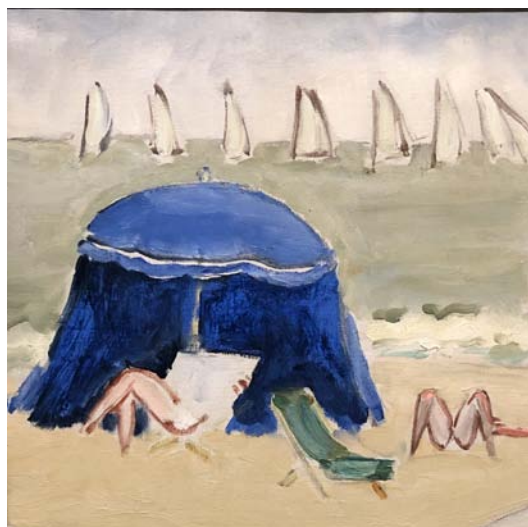
pour un dossier RIPEC, il faut désigner deux évaluateurs de l'université, puis deux évaluateurs au CNU pour un dossier qui revient ensuite à l'université. Au sein des universités, la situation est tendue. On demande aux enseignants-chercheurs d'évaluer leurs collègues qu'ils croisent tous les jours. Comment peut-on penser qu'ils pourront le faire en toute liberté ? Certains ont trouvé la parade et refusent tout bonnement, reportant le travail sur les autres qui n'osent s'opposer. Certaines universités font des échanges de dossiers pour les évaluations. Mais quelle organisation !

Finalement, le dilemme est total. Poursuivre l'évaluation par les pairs dans chaque discipline est une condition du maintien de la liberté académique. C'est aussi un piège pour les enseignants-chercheurs qui ne cessent d'écrire des rapports d'évaluation et se voient privés de temps pour penser.

La situation sur l'évaluation de la recherche évolue, en apparence, dans les universités. Le plan national de la science ouverte dans l'esprit de DORA a ouvert une brèche dans l'évaluation de la production scientifique des chercheurs, tellement prépondérante. Depuis juillet 2018, le plan rend obligatoire l'accès ouvert pour les publications et pour les données issues de recherches financées

par des fonds publics. Il est progressivement demandé aux organismes évaluateurs de diminuer la dimension quantitative au profit d'une évaluation plus qualitative. Il est spécifié que l'évaluation doit tenir compte de la valeur et de l'impact de tous les résultats de recherche en plus des publications. L'intention est excellente. Sa mise en œuvre est-elle réaliste ? Il s'agit toujours d'un contrôle des résultats, que l'on voudrait qualitatif. On sait qu'il sera impossible aux évaluateurs d'aller dans le fond de toutes les productions scientifiques. On va donc demander de mettre en exergue certaines productions majeures. C'est peut-être une voie intéressante pour sortir d'un contrôle des résultats aux conséquences malheureuses. Espérons que les organismes joueront le jeu et que les évaluateurs ne se serviront pas, en douce, des classements qui existent toujours, pour simplifier leur travail.

La liberté académique, Olivier Beaud (2010) nous le rappelle, ne saurait couvrir des situations dérogeant à la déontologie académique. Et s'il est un contrôle à confier aux pairs, c'est bien celui du respect de cette déontologie. La préservation de la liberté académique est inconcevable en dehors d'obligations professionnelles dont il convient de s'assurer qu'elles sont exercées. Si l'avancement à l'ancienneté n'en constitue aucune garantie, la quantification et les effets de focalisation qu'elle opère ne remédie pas à cette impasse. À l'université, le système du RIPEC ne l'est pas plus, résumant une carrière à un cheminement de priorité en priorité (administrative, d'enseignement, de recherche), comme si la séquentialité dans l'engagement universitaire était souhaitable et la réversibilité d'une orientation de carrière possible. De ce point de vue, les écoles qui, à l'instar des universités américaines, associent la liberté académique au respect d'une déontologie, fournissent des cas d'étude à explorer et peut-être à exploiter plus avant ■



*Dimanche à la plage,
Van Dongen (sans date),
Deauville 5 août 2022*

Index des acronymes

CNU : Conseil National des Universités

LPR : Loi de Programmation de la Recherche

LRU : Loi Relative aux Libertés et aux Responsabilités des Universités

PEDR : Prime d'Encadrement Doctoral et de Recherche

RIPEC : Régime Indemnitaire des Personnels Enseignants et Chercheurs

Références

- Beaud Olivier (2010) “Les libertés universitaires (II)”, *Commentaire*, n°130, pp. 469-476.
- Boitier Marie & Rivière Anne (2016) “Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d’une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l’université”, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol.3, n°2, pp.45-79.
- Bouquin Henri (2008, 8^e ed) *Le contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Dambrin Claire, Lambert Caroline & Sponem Samuel (2007) “Control and Change – Analysing the Process of Institutionalization”, *Management Accounting Research*, vol. 18, n° 2, pp. 172-208.
- Fabre Pascal (2013) “Le « doyen contrôleur des coûts » : outils de gestion et allocation des ressources dans la gouvernance des universités”, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol. 19, n° 3, pp. 59-86.
- Finkin Matthew W. & Post Robert C. (2009) *For the Common Good. Principles of American Academic Freedom*, Yale University Press, New Haven.
- Gangi Francesco, Méric Jérôme, Jardat Rémi & Daniele Lucia Michela (2020) *Business for Society*, Routledge, Londres.
- Musselin Chirstine (2008) *Les universitaires*, Paris, La Découverte.
- Ouchi William (1977) “The relationship between organizational structure and organizational control”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, pp. 95-113.
- Toulemonde Bernard (1971) “Les Libertés et franchises universitaires en France”. Lille, Thèse de doctorat en droit, Lille II.
- Veillon Didier (2021) “La liberté académique ou les vicissitudes d’un concept essentiel pour l’Université et les Universitaires”, *Séminaire de la Société Française de Management*, 8 septembre.