

**ET POURTANT GLOBALEMENT ÇA MARCHE ! LE MIRACLE
UNIVERSITAIRE.
REGARDS ICONOCLASTES MAIS AFFECTUEUX SUR UNE UNIVERSITE
EVIDEMMENT VIRTUELLE.**

Alain SPALANZANI⁸²

Introduction

La connaissance est l'essence du monde académique.

A ce titre, les Universités doivent gagner cette bataille de la connaissance tant au niveau de la création qu'au niveau de la transmission. Cette bataille est fondamentale et tellement essentielle pour l'espèce humaine qu'on la dit vieille de plus de 60 000 ans. Les foires de la préhistoire ont-elles été les ancêtres des « universités technologiques » ? Peter Drucker, gourou des grands capitaines d'industrie américains, annonçait il y a plus de 20 ans, dans un ouvrage célèbre intitulé « Au-delà du capitalisme » (1993), un changement de paradigme : celui du passage du paradigme industriel vers le paradigme du savoir. Ce n'est plus la capacité à savoir produire qui est importante, annonça-t-il, mais la capacité à créer de la connaissance.

Un des résultats observable de cette bataille est que depuis plus de 30 ans, dans les pays développés, le stock de capital intangible, directement lié à la connaissance, dépasse le stock de capital tangible et la valeur des infrastructures. Ce qui explique, par exemple, que la valeur boursière de Microsoft, Google ou Facebook dépasse celle de Ford (dont la valeur comptable est pourtant bien plus élevée).

Nos hommes politiques en ont pris conscience, il y a quelques années, en affichant pour les pays de l'OCDE l'ambition d'un taux de croissance annuel moyen de 3% du PIB des investissements en R&D, éducation publique et logiciels.

La connaissance à laquelle doit s'intéresser l'université est bien évidemment de nature théorique, donnant lieu à l'invention, mais elle est aussi de nature plus opérationnelle, liée à l'innovation ou à la capacité à agir. Ce qui implique que l'université doit vivre au sein des réseaux académiques mondiaux mais qu'elle doit être aussi profondément ancrée dans son territoire. Une université doit être à la fois de statut mondial, sous l'éclairage des grands classements mondiaux (Shanghai ou autres) et de dimension régionale. Rayonner « urbi et orbi ».

L'université doit être porteuse de progrès non seulement par la création de connaissance fondamentale (ce qu'elle sait faire traditionnellement) mais aussi par la transmission et son engagement dans différents modes de diffusion de cette connaissance, à travers des processus spécifiques d'innovation ou de maturation.

Pour réaliser cette mission, l'université doit être en capacité d'inventer des futurs, de s'adapter, d'innover, de construire de nouvelles visions et d'élaborer les stratégies idoines. Pour cela, elle doit au quotidien contourner voire surmonter un certain nombre de faiblesses structurelles tant au niveau stratégique qu'organisationnel.

⁸² Professeur émérite à l'Université Grenoble Alpes

Les développements qui suivent cherchent à comprendre les freins qui confinent parfois l'université davantage dans une posture de résilience que d'adaptation et d'évolution. Les réflexions ci-après concernent l'université française et plus particulièrement le domaine des sciences sociales et humaines (SHS).

L'université est une organisation très complexe. Dès lors, pour les besoins de la démonstration, les propos tenus pourront être parfois perçus comme réducteurs, voire caricaturaux ou simplistes. Nous les abriterons alors derrière la formule consacrée : "toute ressemblance avec la réalité ne sera que purement fortuite".

Vous avez dit stratégie ?

Trois facteurs ont un impact fort sur l'émergence et la nature de la stratégie de l'université française.

Un contexte bien particulier : de la stabilité financière à l'utilisateur.

L'université, cette « organisation estimable » (Ph. Selznick, 1957, père des théories institutionnalistes) est fille de « l'Etat providence » sans lequel elle n'existerait pas. Les acteurs de l'université ont intégré cette dépendance à l'Etat souvent résumée sous le terme de « service public ». Dès lors, l'université française a toujours eu beaucoup de difficultés à élaborer une stratégie qui lui soit propre. Cette forte dépendance à « l'Etat providence » lui apporte, sous une forme ou une autre, entre 80% et 90% de ses recettes (fonctionnement, investissement et personnel) et lui habilite l'ensemble de ses diplômés.

L'Etat qui politiquement veut montrer qu'il est vertueux dans sa logique de providence procure les ressources pour que le système universitaire fonctionne mais prive les universités d'une réelle capacité d'autofinancement en n'autorisant pas (ou à la marge) la mise en place d'un financement direct par les étudiants à travers les droits spécifiques. Pourtant ces droits permettraient la création d'un excédent organisationnel indispensable à la mise en œuvre d'actions nouvelles innovantes et identitaires pour l'université.

L'université qui ne peut pas avoir de politique indépendante de ressources et qui ne peut négocier qu'à la marge avec l'Etat perd ainsi une capacité à manœuvrer et à faire émerger de nouvelles compétences distinctives.

Cette dépendance s'accompagne d'autres contreparties dont les plus contraignantes sont soit de nature politique (la non-sélection à l'entrée, la quasi-gratuité de toutes les prestations) soit de nature budgétaire ou de contrôle tutélaire strict. Ce qui signifie que l'université ne maîtrise ni ses « approvisionnements » ni sa stratégie financière donc sa capacité à évoluer. Son autonomie en est considérablement réduite.

Par ailleurs, l'habilitation nationale des programmes universitaires, certes de bonne qualité, sort du champ de la concurrence certaines formations (en particulier celles en gestion) en les dispensant du passage des accréditations internationales⁸³ qui se sont imposées avec le temps pour les organismes de formation (écoles de commerce) ne bénéficiant pas du label lié à l'habilitation nationale. Ces organismes sont contraints de développer une « assurance qualité » afin d'attirer, dans le cadre d'un marché souvent très concurrentiel, les « étudiants-clients » indispensables à leur survie économique. Cette concurrence les projette dans une dynamique d'évolution et d'ouverture alors que l'université qui accueille dans un contexte plus confortable car protégé des « étudiants-usagers » se sent perturbée par cette concurrence mais se positionne en dehors de son champ.

⁸³ Par exemple, dans le domaine du management : EQUIS (European Quality Improvement System), AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) et AMBA (The Association of MBAs)

L'université évolue donc en milieu contraint mais sans risque qui ne favorise pas, au niveau de ses acteurs, l'émergence d'une culture du changement et la confine dans un espace globalement plus fermé.

Dans ce cadre où les problèmes de survie sont absents, le besoin de mise en œuvre d'une réelle stratégie, entendue comme le chemin de passage d'un état existant à celui d'une vision, rencontre évidemment beaucoup de difficultés à émerger.

Cependant, certaines institutions, les écoles d'ingénieurs ou les instituts (IUT, IAE,...) échappent partiellement à cette logique. Orientés vers des métiers, ils appartiennent à l'espace de la professionnalisation et relèvent alors d'une deuxième tutelle, celle des entreprises. Il en découle un certain nombre d'avantages financiers (taxe d'apprentissage, formation continue,...) mais aussi pédagogiques (stages, apprentissage, vacations,...). Plus encore, la participation à la gouvernance de ces institutions en qualité de conseillers ou de président du conseil d'administration joue un rôle très important dans la justification de stratégies propres. Leur soutien est d'autant plus efficace qu'elles offrent alors aux écoles et instituts, l'appui des grands syndicats patronaux nationaux qui ont l'oreille attentive des ministères concernés.

Des objectifs d'efficacité « imposés » :

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». Sénèque.

- **Au niveau de la formation**, l'Etat veut montrer qu'il est garant d'une égalité des chances. Le maître mot est la « démocratisation » de l'enseignement supérieur, nécessairement inscrite sous le sceau de l'excellence. Il impose la non-sélection et demande à l'université d'absorber les hordes de bacheliers de toute nature qui correspondent à la réussite de 80% au baccalauréat d'une classe d'âge. Cet objectif avait été avancé en 1985 par Jean-Pierre Chevènement alors ministre de François Mitterrand. De manière un peu surprenante, le système éducatif a parfaitement intégré (sans rébellion) cet objectif et à ce titre le « sens du vent » est devenu forcément favorable. Le tableau-1 ci-dessous montre l'évolution de cette réussite.

Tableau 1. Evolution de la réussite d'une classe d'âge aux baccalauréats français (sources gouv.fr)

Proportion d'une classe d'âge obtenant le baccalauréat				
1946	4,1%	Par type de baccalauréats		
1956	7,0%			
1965	12,0%			
1970	20,1%			
		généraux	technologiques	professionnels
1975	21,0%			
1985	29,4%	19,8%	9,6%	
1990	43,5%	27,9%	12,8%	2,8%
1995	62,7%	37,2%	17,6%	7,9%
2000	62,8%	32,9%	18,5%	11,4%
2005	62,5%	33,7%	17,3%	11,5%
2015	77,2%	39,5%	15,5%	22,2%

En 1960, 360 000 étudiants étaient inscrits dans l'université française et à la rentrée de 2015, plus de 2,5 millions. Les prévisions pour 2024 annoncent un effectif de 2,8 millions. Cependant, cette performance de la machine éducative est toute relative. Si depuis 20 ans les proportions de bacs généraux ou technologiques sont relativement stables, il n'en est pas de

même pour les bacs professionnels créés au milieu des années 80. Or ce type de bacheliers n'est pas préparé aux études longues de l'enseignement supérieur.

Dès lors, 5% des bacheliers professionnels qui intègrent l'université obtiennent une licence en 3 ou 4 années, contre 15% pour les bacs technologiques et 50% pour les bacs généraux. Récemment, le ministère a cherché à contourner ce problème en fixant des quotas de bacs professionnels en BTS et de bacs technologiques en IUT, respectivement de l'ordre de 50% et 30%.

Globalement seulement 27% d'inscrits pour la première fois en L1 obtiennent leur licence trois années plus tard. Ce faible taux de réussite contribue, aux yeux de la société, à la dégradation de l'image et à un sentiment de peu d'efficacité et de gaspillage des ressources publiques par les universités.

L'instrumentalisation régalienne de l'université la positionne dans une logique de production de masse « low-cost ». L'université, avec un financement par étudiant jusqu'à trois inférieur à celui des écoles d'ingénieur, sans sélection donc sans maîtrise de « ses approvisionnements », doit réussir le pari de la démocratisation et de l'excellence. Belle gageure ! Si l'objectif des 80% est atteint pour la classe d'âge, dans sa logique quantitative, il ne concerne plus les mêmes niveaux de baccalauréats.

Lentement, cette logique de seuils de performance « souhaitables » glisse et irradie l'enseignement supérieur. A la rentrée 2015, le président de la république française, François Hollande, parlait de respectivement 25% et 50% d'une classe d'âge au niveau du master et de la licence. Mais si actuellement, le taux d'échec dès la première année des bacs professionnels « sauve » l'université qui ne dispose pas des ressources (enseignants, locaux,...) nécessaires pour conduire les nouveaux bacheliers sur un cursus complet (licence puis master), quels seraient alors les impacts sur sa performance réelle si elle devait respecter les nouveaux défis fixés par le président de la république ?

En conclusion, si l'augmentation du niveau de connaissance apparaît nécessaire face à l'évolution des métiers et des compétences, on peut s'interroger non pas sur une politique d'objectifs décrétés mais sur la capacité du système universitaire à atteindre ces objectifs.

L'université est certes pleine de ressources mais on pourra légitimement s'interroger sur le réalisme d'une telle ambition sauf à diminuer les exigences. D'autant plus que l'état français n'est pas en capacité financière d'accompagner ces objectifs⁸⁴.

L'expérience nous montre que ces objectifs seront sans aucun doute atteints et par là-même celui de la démocratisation. Qu'en sera-t-il alors de l'excellence, de la reconnaissance extérieure de ces diplômes et des débouchés qu'ils procureront ?

Mais au fond, l'objectif d'excellence n'est-il pas secondaire face à la réduction du chômage ou à un message du type « seulement 5% des connaissances explicites sont utilisées dans le monde professionnel alors que les connaissances tacites et les facultés d'adaptation y sont fondamentales » ?

Enfin, la société française (les familles plus particulièrement) s'est appropriée cette politique valorisante pour les jeunes. Le message est d'autant mieux entendu qu'insertion professionnelle et niveau de diplôme sont présentés comme positivement corrélés. La conséquence a peut-être

⁸⁴ Le montant de la dette publique française est de plus de 2100 milliards d'euros, soit plus de 96% du PIB. Cette dette augmente de 2600 euros par seconde et l'endettement par ménage est de plus de 67 000 euros.

été la dévaluation de l'image des formations professionnelles courtes et leur désertion. La démocratisation de l'enseignement supérieur a fait passer de mode le « tu feras un bon métier ».

- **Au niveau de la recherche**, il est beaucoup plus délicat de fixer ex-ante des seuils d'efficacité quantifiés. Ce qui est cependant mesuré c'est le nombre de publications retenues (ex post) dans les revues les plus reconnues au niveau international : les « A+ » ou les « 1 ». La recherche doit rendre à la société ce que cette dernière a investi sur elle.

Si dans certaines disciplines la qualité de la recherche peut être mesurée de manière plus ou moins objective par exemple, le nombre d'inventions et brevets déposés, dans le domaine des SHS la renommée de la revue est reconnue comme un facteur déterminant d'assurance qualité. Dans certaines disciplines, les publications dites théoriques, bien souvent pré-formatées, préférées aux publications liées au terrain, éloignent trop souvent le chercheur de l'objet qu'il doit étudier.

L'anecdote suivante, savoureuse, relativise l'importance accordée aux « A+ ». Un économiste grenoblois, dans le cadre d'une de ses missions à l'ONU, a eu à travailler avec Wassily Leontief, prix Nobel d'économie en 1973. Alors qu'ils abordaient la question d'une bibliographie il émit un doute sur la pertinence d'inclure dans la liste un article qu'avait publié Leontief dans le New York Times. La réponse du prix Nobel fut la suivante : « Vous avez tort jeune homme ! C'est l'article dont je suis le plus fier. Il a été lu par 5 millions de lecteurs, il m'a valu plusieurs lettres de ces mêmes lecteurs et il m'a plus fait connaître du public américain que mes 200 articles scientifiques ».

Cependant, si ces règles sont évidemment discutables, elles présentent au moins le mérite de structurer le système de la recherche.

Depuis une dizaine d'années, la course aux publications de haut niveau est devenue la nouvelle mode universitaire, d'autant plus suivie qu'elle conditionne la carrière des enseignants. La promotion d'un enseignant dépend, au-delà de toute autre considération, de la qualité de ses publications et seulement à la marge de son investissement pédagogique ou administratif. Malgré cela, dans certaines universités le taux de « publiants » ne dépasse pas les 60%.

Le Kaléidoscope des missions :

L'objectif premier pour toute entreprise est clair et précis : faire du profit. Deux raisons à cela : la rémunération du capital, donc des actionnaires et l'investissement. De manière un peu cynique on peut avancer que la nature de l'objet produit et son lieu de fabrication sont secondaires.

Il en est différemment pour l'université. Son statut de « fille estimable » de l'Etat régalien complexifie la définition précise de ses missions.

En effet, l'université doit à la fois côtoyer l'excellence et s'engager dans une formation de masse. Faire de la recherche à haut niveau et combattre l'échec dans les premiers cycles, développer la recherche fondamentale et la recherche technologique. Embrasser une diversité de formations allant de la philosophie aux formations courtes technologiques. Elle doit harmoniser formation initiale traditionnelle, apprentissage et formation continue. Elle doit arbitrer entre présentiel et formation à distance ou entre tutorat direct et auto-formation encouragée par les MOOC. Et tout cela, au sein d'un mode organisationnel unique.

Mener de front l'ensemble de ces missions est très difficile, impossible voire irréaliste, même si toutes ont leur noblesse et leurs raisons d'être. Lutter contre l'échec de premier cycle force un

« câblage » des esprits orienté vers une activité pédagogique intense alors que l'activité de recherche relève d'autres préoccupations.

Plus généralement, la dispersion qu'impose l'engagement dans plusieurs des missions citées ci-dessus se traduit dans le temps par une lente usure et l'abandon progressif au niveau des enseignants de telle ou telle d'entre elles.

Cette grande diversité contraint les enseignants à faire, à un moment de leur carrière, le choix d'une spécialisation autour des profils présentés ci-après.

Dis-moi ta stratégie, je te dirai ta structure (Chandler, 1962).

Peter Drucker, le célèbre « gourou » américain avait, fin des années 50, énoncé des règles précisant les fonctions d'un bon manager : avoir une vision, s'entourer de personnes compétentes, leur donner les moyens et contrôler (au sens large du terme). Est-il possible à l'université de respecter ces règles ?

Comme cela a été présenté précédemment, le projet, la vision et les stratégies d'une université échappent en grande partie à son équipe de direction. La partie financière, non fléchée donc maîtrisée par l'établissement, porte sur quelques centaines de milliers d'euros.

Par ailleurs, les modes de recrutement des enseignants échappent en partie à l'université. Les recrutements dépendent d'organismes comme le CNU ou les jurys d'agrégation. Le CNU qualifie sur dossier et propose un portefeuille de candidats dans lequel l'université devra faire son choix. Le jury d'agrégation, lui, recrute directement.

Les ressources disponibles pour la pédagogie ou la recherche restent limitées, pas toujours à la hauteur. Pour l'enseignement, les enseignants vont chercher à mettre en place des formations plus rémunératrices par le biais de la formation continue ou l'apprentissage mais consommatrices d'énergie et de temps. Concernant la recherche, les enseignants développent des stratégies d'autofinancement et de contournement à travers, par exemple, les projets nationaux ou européens fléchés : ANR, Tempus ou autres qui les autonomisent par rapport à l'institution et font naître un sentiment d'indépendance : « c'est mon contrat ! ».

Enfin, le contrôle reste principalement ex-ante, au niveau de l'allocation des moyens. Même si cette présentation de l'université peut parfois paraître trop réductrice de la réalité, globalement l'université ne dispose pas de beaucoup de degrés de liberté pour construire une stratégie qui lui serait propre.

Sur le plan organisationnel, l'université est une bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1995). Ce qui signifie que son fonctionnement s'appuie sur deux corps distincts, celui de l'administration et celui des enseignants.

L'administration joue un rôle fondamental dans la connaissance des mécanismes de l'organisation, dans la continuité de son fonctionnement et donc dans sa stabilité et sa pérennité. Les cadres administratifs sont très souvent d'un excellent niveau et évoluent dans l'espace dit « bureaucratique » de l'organisation.

Les enseignants, les « professionnels » de l'organisation sont ceux qui par leur compétence spécifique, leur spécialité académique, identifient l'université. Par la qualité de leurs enseignements et surtout de leurs recherches ils contribuent à la renommée de leur établissement. C'est la qualité perçue du niveau de la recherche qui rend visible une université au niveau international, à travers différents classements (Shanghai ou autres). Quelles conséquences ont les éléments présentés précédemment sur le comportement des acteurs, en particulier les enseignants et sur le fonctionnement de l'organisation « université » ?

Noble, roturier ou manant : choisissez

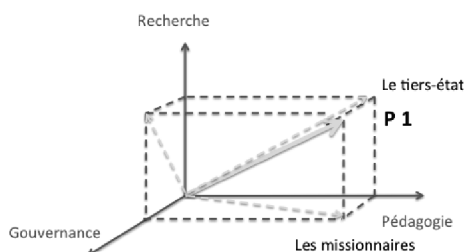
Les enseignants assurent la partie politique de la gouvernance à travers l'exercice de fonctions de direction multiples et variées pour lesquelles ils sont plus ou moins bien préparés, allant de la direction des études à la présidence de l'université en passant par des fonctions de directeurs ou de doyens.

L'enseignant-chercheur, au cours de sa carrière, pourra donc être formateur, chercheur ou gouvernant, alternativement ou parfois les trois à la fois.

Cependant, si toutes ces fonctions sont essentielles pour le bon fonctionnement de l'université, les enseignants ne sont pas préparés à les maîtriser toutes, surtout celles liées à la gouvernance. Enfin, ces fonctions ne sont pas toutes porteuses du même devenir dans la carrière des enseignants. Les graphiques ci-après présentent trois positionnements ou profils (P1, P2, P3) typiques (caricaturés) sur le triptyque enseignement-recherche-gouvernance.

Le profil P1 (graphique-1), celui du « tiers-état », est celui de l'enseignant principalement investi dans la pédagogie. Il fait en général beaucoup d'heures, n'est pas très disponible pour la recherche et investit peu dans la gouvernance.

Graphique 1. Le tiers-état



Ce profil d'enseignant exerce dans les institutions qui ont développé beaucoup de formations et doivent offrir beaucoup d'heures d'enseignement. Ce profil est typique des maîtres de conférences qui n'ont plus l'ambition de passer professeurs et dont la promotion se fera à l'ancienneté ou par le passage, en fin de carrière, à la hors-classe⁸⁵.

Le missionnaire, profil P1 particulier, est uniquement engagé dans l'univers de la pédagogie et très souvent dans la gestion de programmes de formation continue. Ce profil particulier est très souvent composé d'enseignants issus du second degré.

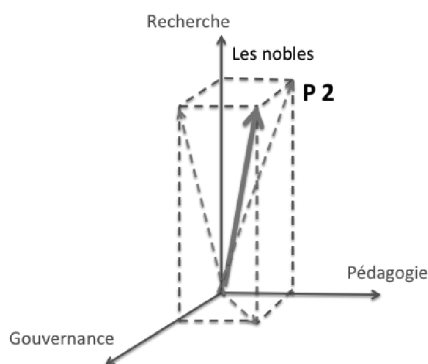
Ce profil P1 qui concerne approximativement 50 à 60% des enseignants-chercheurs est assez peu reconnu et valorisé par l'université. Pourtant, il constitue le moteur principal de la mission essentielle qu'est la transmission des connaissances, en particulier en licence. Enfin, il contribue, par un apport important de ressources propres, à l'enrichissement de l'université. Ce

⁸⁵ Pour les disciplines qui recrutent par concours d'agrégation (Gestion, Economie, Droit, Sciences Politiques, pour lesquelles l'affectation sur une liste de postes mis au concours s'effectue en fonction du classement) la mobilité peut être un frein à évoluer vers d'autres profils.

profil a été très souvent à l'origine d'innovations pédagogiques importantes : TICE, apprentissage, mobilité internationale des étudiants,... Il assure une grande partie de la variété des missions qui incombent à l'université.

Le profil P2 (graphique-2), celui de la « noblesse ». Il est celui de la création de la connaissance et de l'enseignant engagé exclusivement dans la recherche. Les publications dans les revues internationales de haut niveau (les A+ ou les niveaux « 1 ») constituent la principale motivation.

Graphique 2 : La noblesse



Ce choix de carrière concerne 50 à 70% des enseignants⁸⁶. Orienté principalement vers la recherche et la publication, il est beaucoup plus porteur en matière d'avancement et de promotion. Ce choix est essentiel pour l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches (HDR), le passage au grade de professeur ou l'accès aux échelles indiciaires les plus hautes. De manière surprenante, l'aptitude à enseigner n'est pratiquement pas prise en compte.

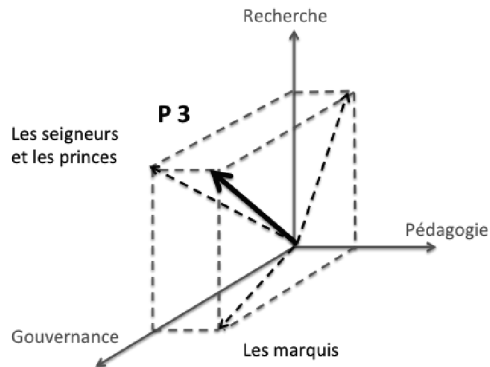
La concurrence y est forte et l'enseignement en master recherche ou l'encadrement de doctorants incontournables⁸⁷. Ce choix de profil P2 est porteur de considération au sein de la communauté académique (l'auto-promotion peut être parfois observée) car le nombre et le niveau de publications contribuent au bon classement des universités (en particulier Shanghai) et donc à leur renommée en matière d'excellence et d'attractivité. Dès lors, dans certaines disciplines le poids des laboratoires peut être considérable. A la noblesse du statut se greffe alors celle (auto-proclamée) de la discipline. Enfin, ce profil constitue le cœur du système de cooptation pour le recrutement ou l'avancement de leurs pairs (le mandarinat) et à ce titre dispose de beaucoup de pouvoirs.

Le profil P3 (graphique-3), celui des « seigneurs et des princes », concerne l'enseignant engagé dans les hautes fonctions de gouvernance (président, vice-président, doyen, etc.). Anecdote révélatrice, le bâtiment qui abrite la présidence de l'université est souvent dénommé « le château ». Pour P3, la motivation n'est plus financière ou de publication, mais de pouvoir (souvent imaginaire). Ce profil est constitué principalement de professeurs souhaitant exercer d'autres missions que l'enseignement et la recherche et qui s'engagent dans des fonctions de pilotage.

⁸⁶ La somme des pourcentages indiqués dans les différents profils peut dépasser 100% car les enseignants peuvent être engagés dans différents profils à la fois.

⁸⁷ La maîtrise par les enseignants des masters recherche peut donner lieu à des batailles féroces.

Graphique 3. Les seigneurs et les princes



Le profil P3 est porteur de considération, non plus comme pour P2 au sein d'une communauté scientifique spécifique, mais en externe, dans celle du territoire ou dans diverses communautés politiques ou économiques. Des décisions concernant la répartition des ressources, le positionnement stratégique de l'université ou les relations extérieures avec les autres universités, les acteurs du territoire et le ministère relèvent de ce profil.

Les fonctions exercées, éphémères (5 ans, 4 ans renouvelables une fois,...), sont plus porteuses d'image que de promotions ou d'avantages financiers essentiellement constitués de primes (donc éphémères elles aussi). Peu d'enseignants (10%) exercent ces fonctions.

Le marquis, profil P3 particulier, est uniquement engagé dans la gouvernance. Il n'a pas fait (ou très peu) de recherche et enseigne peu. Les directeurs d'IUT appartiennent souvent à ce profil.

En conclusion, ces trois profils, tous à leur manière, sont évidemment indispensables au bon fonctionnement de l'université. Cependant la reconnaissance de l'implication, financière ou de prestige, est très différente au sein de l'université et divise la communauté des enseignants-chercheurs, parfois proche d'une logique schizoïde, au moins en deux grandes catégories : les pédagogues et les chercheurs. La création de connaissances est plus reconnue que la transmission de connaissances. Cette réalité ne pouvant raisonnablement s'entendre que si l'on parle d'une création de connaissances effective et utile à la société, quel que soit le champ disciplinaire. Elle ne peut se comprendre si l'on est dans la création de bulle, construite artificiellement sur une évaluation par les pairs et la communauté disciplinaire. Ce qui malheureusement est parfois le cas.

Vous avez dit reconnaissance ?

Le postulat de cohérence globale (J.K. Galbraith, 1974) énonce que « la relation qui unit la société dans son ensemble à une organisation doit être en concordance avec la relation qui unit cette organisation aux individus ». Cependant ce postulat n'est pas toujours respecté. Comme l'indique le tableau-2 ci-après, l'université n'échappe pas à une forme d'injustice : les enseignants du tiers-état mériteraient une reconnaissance plus forte de la part de l'institution alors qu'elle devrait être moins importante pour les opportunistes ou optimisateurs de leur action (souvent modeste).

Tableau 2. Typologie de l'implication

Reconnaissance de l'Institution

Forte	les "optimisateurs" la noblesse auto-proclamée les opportunistes spécialistes en l'auto-valorisation	la noblesse Les princes les marquis
	les marginaux les détachés	le tiers -état les missionnaires
Faible	Faible	Forte

Implication dans l'institution

Dès lors, qu'en est-il de l'adhésion et plus encore de l'implication des différents acteurs qui caractérisent une relation durable entre le salarié et l'organisation. Si l'implication est définie comme « l'identification et l'engagement dans une organisation particulière » (Thévenet 92), elle est à la fois cause de la motivation et conséquence de la satisfaction. La motivation crée la performance dont l'influence positive engendre, à travers la satisfaction, l'implication ou l'acceptation de futurs challenges à venir. L'implication, à son tour, pouvant par le biais de la motivation engendrer la satisfaction, créant ainsi un « cercle vertueux » ou cycle de la responsabilisation.

*Performance → satisfaction → **implication** → motivation → performance → satisfaction*

Il y a implication s'il y a adhésion (ou équilibre ou cohérence entre les systèmes de valeurs et les buts du salarié et de l'organisation) et si des opportunités sont perçues (dans l'organisation et pas seulement dans la tâche). L'université devient alors groupe d'appartenance ou de référence.

Si l'on s'appuie sur ces propos, seuls les enseignants fortement engagés et reconnus par l'institution (les nobles ou les princes) devraient être impliqués. Soit entre 60 et 70% du corps professoral.

Mais alors pourquoi le postulat de cohérence globale n'étant que très partiellement respecté, l'institution universitaire fonctionne-t-elle ? Une réponse est proposée dans le tableau-3 inspiré du modèle « Eco-Ego », développé il y a une vingtaine d'années » par le cabinet Bossard-consultant.

Tableau 3. Typologie Eco-Ego

Eco		
Forte	les "optimisateurs" la noblesse auto-proclamée les opportunistes spécialistes en l'auto-valorisation	la noblesse Le tiers -état
	les marginaux les détachés	les princes les marquis
Faible	Faible	Forte

Ego

Un tel modèle permet alors de définir quatre types de reconnaissance de l'engagement à travers deux dimensions : l'ego et l'économique.

Comme pour le tableau précédent, c'est le quadrant « nord-est » (éco+ ; ego+) qui est important. Or, si la reconnaissance institutionnelle est faible pour les enseignants du profil P1, d'un point de vue économique, à travers les primes et les heures complémentaires, ces derniers s'y retrouvent. Cette reconnaissance économique crée de la satisfaction et compense en partie la faiblesse de la reconnaissance institutionnelle à leur égard. Dès lors, le postulat de cohérence global est respecté mais malgré tout, l'adhésion et le sentiment d'appartenance à l'institution universitaire sont moindres.

Cependant, cette adhésion existe au niveau local (département voire faculté), pas seulement à travers la dimension économique mais aussi pour des raisons de proximité géographique et de reconnaissance au niveau des étudiants. La proximité pédagogique crée localement une sorte de « chaleur humaine » qui contribue à faire d'un département ou d'une filière pédagogique un espace d'appartenance. La structure universitaire est en revanche perçue, par le profil P1, comme un espace de type « serpent froid », lointain et mandarinal : l'adhésion et la participation y sont faibles.

Dans un tel contexte, les stratégies locales peuvent se développer. L'adhésion à un projet au niveau de l'université est beaucoup plus difficile. Cependant, l'existence de différents systèmes de reconnaissance qui, in fine, s'imbriquent permet à l'université de fonctionner. Globalement ça marche ! Car chacun finit par trouver sa place.

Vous avez dit stratégie ?

Quand on parle d'enseignant-chercheur on imagine de manière évidente son métier. Or l'université est une bureaucratie professionnelle : son pilotage doit-être assuré par les enseignants. Si ces derniers n'ont pratiquement reçu aucune formation à la pédagogie, ils sont encore moins bien préparés à celle de la gouvernance. Et pourtant, le jeu des élections autorise un tel parachutage politique, même si pour la plupart des élus, l'accès aux plus hautes fonctions a été précédé d'une phase d'apprentissage progressif.

Le tableau-4 ci-dessous propose une typologie de décideurs organisée autour du niveau d'ambition des actions proposées et du niveau d'implication dans l'institution. Cette typologie concerne les comportements des enseignants, quel que soit leur profil, et leur manière d'exercer les responsabilités administratives de tous les niveaux.

La gouvernance à haut niveau de l'université peut prendre deux formes principales : celle du « bâtisseur stratège » ou celle de « l'économe vertueux ».

Dans un contexte de « fille estimable » de l'Etat régalien, la posture de bâtisseur stratège est inconfortable. Le changement et la prise de risque perturbent l'institution qui ne les accepte que si l'Etat les impose.

Très souvent, le modèle de l'économe vertueux est préféré par les gouvernants car plus conforme à la culture de l'université. Cette culture interne relève d'une logique idiosyncratique. Elle est le produit du statut de « fille estimable ». L'universitaire comprend mieux une logique de restriction budgétaire qu'une logique de changement. De manière un peu schématique, dépenser 0,5 euro quand l'Etat donne 1 euro est parfois plus vertueux que d'aller chercher 1 euro à l'extérieur et de dépenser 1,5 euro.

Même si le reliquat est dans les deux cas de 0,5 euro et que l'énergie offerte à l'institution n'est pas la même. Faire des réserves financières est vertueux alors que les dotations de l'état sont toujours perçues comme insuffisantes. « Faire pauvre » est un modèle vertueux.

Tableau 4. Typologie des décideurs universitaires.

Niveau d'ambition dans les actions et les projets retenus	
Fort	Le conseiller talentueux Son style : le velléitaire "yakafacon" Caractéristiques : A souvent de bonnes idées mais ne veut pas s'engager Faible motivation à prendre des responsabilités Veut exister, peser sur les décisions et excelle dans le rôle de conseiller Justification type : "tant que je fais de la recherche... je ne peux m'engager" La science est son bon prétexte à ne pas s'investir au-delà Défauts : Sa devise "armons-nous et partez" peut-être dangereuse pour le vrai décideur
	Le bâtisseur stratège Son style : Le manager d'une ETI... publique Caractéristiques : Pense qu'une institution doit évoluer, s'adapter, changer par elle-même. Stratégie offensive Développe une vision globale, un projet et une stratégie pour son institution. Prend les risques liés au changement Cherche à mettre en place une approche managériale des problèmes Pense efficacité, concurrence, développement, capture de ressources Ouvert et à l'écoute de son environnement, aime l'expérimentation Cherche à éviter l'entropie, souci de libérer les énergies dans la cohérence du projet Comportement rebelle et guerrier, remise en cause de l'existant. A besoin d'être accompagné par une administration forte à qui il laisse gérer les problèmes de fonctionnement quotidiens Défauts : Pas toujours à l'écoute de l'intérieur car parfois trop centré sur le projet et problèmes de cohérence interne L'ambition mise en œuvre peut-être en décalage avec le reste de l'institution et non comprise Une certaine tendance à la mégalomanie Culture décalée par rapport à l'ambiance générale d'une université
Faible	L'Opportuniste rassurant Son style : L'engagé faussement désintéressé Caractéristiques : Motivation modérée à prendre des responsabilités Ses motifs peuvent être une décharge de service pour faire moins d'enseignement, une carte de visite, une petite prime... Mais prétend se "sacrifier" dans l'intérêt de l'institution Croit au management par la main invisible et fait confiance à l'autorégulation du système S'appuie beaucoup sur les secrétariats et l'administration Défauts : Engagement peu sûr et pérenne. Risque de démission élevé. Justifie souvent son action par un discours pessimiste : "de toutes les façons on ne peut rien faire, tout est verrouillé..." Dégrade rapidement une ambiance, en particulier avec les secrétariats qui ont le sentiment de faire tout le travail
	L'économe vertueux Son style : Le gestionnaire ... d'une épicerie publique Caractéristiques : Pense efficacité plus qu'efficacité : gestion technicienne, comptable. Stratégie défensive Favorise la mise en place de procédures. Mots clés : rationalité, économies, cost killer, équité... Gouvernance par le contrôle et la contrainte (budgétaire) "On nous impose des économies"; il faut être exemplaire, "bon élève"... Travaille beaucoup son image vertueuse, au nom du service public : oriente sa politique par mimétisme Aime mettre en avant les mots tels que : éthique, moralité, déontologie... Peut difficilement faire évoluer l'institution qu'il dirige. Se contente de l'administrer Culture plus proche de l'ambiance générale d'une université Défauts : Pas de projets extérieurs, pas de prise de risque, carte du misérabilisme Gouvernance "castratrice" de l'institution. Laisse peu d'autonomie aux autres acteurs Superposition du rôle des politiques avec celui des cadres de l'administration S'approprie la vertu, l'érige en mode de gouvernance et l'utilise pour camoufler son manque d'ambition Une certaine tendance à la paranoïa
Faible Fort Niveau d'intensité et d'engagement dans l'action	

Les mots clés utilisés dans le mode de gouvernance de l'économe vertueux sont alors l'éthique, la moralité ou la déontologie. La culpabilisation recherchée camoufle très souvent une absence d'ambition stratégique... à risque zéro. Le statut de « fille estimable » ne favorise pas l'émergence d'une stratégie propre à l'université, in fine peu souhaitée par les acteurs eux-mêmes.

Pour conclure, il convient cependant de nuancer ces propos. Si cette typologie présente des caricatures un peu extrêmes qui pour autant s'observent, les responsables de la gouvernance universitaire se positionnent pour la plupart dans une partie plus centrale du continuum délimité par ces extrêmes. Ils sont cependant, pour bon nombre d'entre eux, séduits et proches du modèle de « l'économe vertueux ».

Conclusion

Les propos développés dans cet article, parfois iconoclastes (au sens originel de destruction des images saintes) ou partisans, ont cherché avant tout à montrer les difficultés rencontrées par une université française dans la mise en œuvre d'une réelle capacité d'autonomisation et d'adaptation. La dépendance protectrice à l'Etat et l'internalisation de cette dépendance au niveau des acteurs ont développé une culture de changement faible et ont créé un décalage voire l'isolement de l'université par rapport à un monde extérieur très changeant. De par son ADN, l'université a beaucoup de difficultés à construire des stratégies de passage vers une vision

qu'elle aurait imaginée. Peut-être pire, l'université est-elle vraiment intéressée à imaginer cette vision ?

Les écoles et les instituts, sous la double tutelle de l'Etat et du monde professionnel échappent partiellement à cette logique de dépendance totale. Par mimétisme avec le monde professionnel, leur ADN est hybride. Ils ont appris à construire une vision et élaborer des stratégies. En permanence leur pédagogie est tirée par les métiers en évolution. Parallèlement, au niveau de la recherche et sous la contrainte des accréditations ou le regard des classements, elles ont souvent su tirer parti de leur proximité avec les universités. Cette adaptation permanente contribue à leur bonne image liée, par ailleurs, à un ancrage territorial fort. Le refus de leur intégration dans l'université, malgré leur dépendance sur le plan de la recherche, s'explique en grande partie par cet écart de culture managériale.

Face à l'objectif de démocratisation qui s'accompagne d'un besoin croissant de professionnalisation, on peut se demander si l'université ne devrait pas plus s'hybrider et multiplier en son sein écoles et instituts voire adopter leur mode de gouvernance. Plus encore, dans cette période d'intensification de la co-habilitation des centres de recherche, le débat sur l'intégration à l'université des instituts externes devrait être relancé.

Car dans ce contexte d'éclatement des structures, le système universitaire français n'est pas armé pour faire face massivement à la compétition internationale⁸⁸.

Cependant, malgré les contraintes et les handicaps, les changements s'opèrent lentement : modernisation du matériel et des infrastructures, innovations pédagogiques (MOOC, apprentissage,...), regain d'implication dans la recherche...

L'université est vaillante. Elle réussit tant bien que mal à concilier des objectifs aussi antinomiques que l'enseignement de masse des premiers cycles et une recherche d'excellence. A Grenoble, l'échec dans la spécialisation des structures pour remplir ces missions - la COMUE pour la recherche d'excellence, l'université pour l'enseignement, a montré la difficulté de faire glisser et de spécialiser l'université sur les tâches les plus ingrates.

L'université française, si elle est perfectible, doit cependant être regardée avec beaucoup de respect.

Bibliographie

CHANDLER A., *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, M.I.T. Press, 1962.

DRUCKER P., *La pratique de la direction des entreprises*, Les éditions d'organisation, 1957.

GALBRAITH J.K., *Le nouvel état industriel*. Gallimard, 1974.

MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Les éditions organisations, 1982.

THEVENET M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Ed. Liaisons, 1992

⁸⁸ Le classement de Shanghai 2015 retient, dans les 100 premières universités mondiales, 51 universités américaines (EU) contre 34 universités de l'union européenne dont : 9 anglaises (RU), 4 allemandes, 4 suisses et 4 françaises. Les deux premières universités anglaises, Cambridge et Oxford, sont respectivement classées en 5^{ème} et 10^{ème} position, les deux premières universités françaises, Pierre et Marie Curie (UPMC) et Paris Sud, respectivement en 36^{ème} et 41^{ème} position.

Le classement des 200 premières universités donne les résultats suivants : 78 universités américaines (EU), 21 anglaises (RU), 13 allemandes, 6 suisses et seulement 8 françaises.

Résumé

L'objet de cet article est de mettre en valeur les causes structurelles qui expliquent la difficulté qu'à l'université française à évoluer rapidement, en particulier dans le domaine des sciences humaines et sociales. Trois causes principales sont identifiées : sa dépendance à un Etat directif mais très protecteur, les valeurs internes et la perception des carrières des enseignants et son système de valorisation des actions et de reconnaissance de l'implication. La question de la mission de l'université est donc posée.