

Extrait du Revue du Mauss permanente

<http://www.journaldumauss.net>

De l'autonomie des universités à l'indépendance des universitaires : retour vers le futur

Date de mise en ligne : vendredi 24 septembre 2010

- Gazette - Débats -

Description :

Que peut-on sauver de l'idéal et de l'ethos traditionnels d'homo academicus, même en gestion ? Surtout en gestion ?

Revue du Mauss permanente

Préambule

Il est toujours difficile de dater le début d'une aventure. Celle du blog/ journal qui a occupé une bonne part de mon été 2010 est bien résumée par l'une des premières chroniques que j'ai publiées et qui portait pour titre : [De l'autonomie des universités à l'indépendance des universitaires](#). J'ai tenté d'en retracer le plus fidèlement possible le parcours lors d'un billet intitulé : [Les mots et les formes : réflexions sur le paradoxe des présents](#). Parce que dans toutes les aventures, dans tous les voyages, il y a des moments forts, imprévus, qui arrivent chemin faisant. Ainsi, la publication de cette chronique sur l'indépendance des universitaires a déclenché la réception du texte de Michel Debeauvais et de ses [souvenirs de Vincennes](#). Cette rencontre avec le Pr. Debeauvais s'accompagnait par ailleurs de [quatre thèmes d'interrogations](#) sur le devenir de nos universités à l'heure de la mondialisation.

Prenant connaissance de ces textes Pierre Dubois a alors commenté : « *Les jeunes chercheurs (doctorants et néo-docteurs) en sciences humaines et sociales, économie et gestion ont-ils intérêt à publier immédiatement leurs résultats en ligne (pour se faire connaître, pour participer au débat public), ou ont-ils intérêt (pour la carrière) à attendre de publier dans une revue labellisée AERES, quitte à ce que leurs résultats soient datés, obsolètes ?* »

L'invitation à m'engager dans certains des débats actuels sur le futur des universités était donc claire. En première approche, j'ai cependant jugé que, sur l'université française et ses évolutions, les points problématiques que je pourrais soulever avaient été déjà bien mieux exprimés ailleurs, par d'autres. La tentation était donc grande de renvoyer aux contributions du numéro spécial de la revue du Mauss qui est consacré à cette question [ou encore à cette contribution](#) signée à trois mains de François Vatin, Alain Caillé et Olivier Favereau.

Des textes que les uns et les autres connaissent peut-être. Des textes qui sont à découvrir, sinon, avant de pouvoir engager des réflexions sérieuses. Des textes qui ouvrent surtout le débat davantage qu'ils ne le concluent. Des textes qui me paraissent importants, notamment lorsqu'ils établissent quelques vérités de bon sens et contribuent ainsi à la grandeur du projet que j'ai toujours vu personnellement dans le travail de l'intellect : moins apporter des réponses que contribuer à élever le débat, pour reprendre la jolie formule par laquelle Albert Hirschman conclut son ouvrage *Les passions et les intérêts*.

Et puis j'ai finalement décidé que se contenter ainsi de renvoyer à ces textes était une facilité. Que je pouvais peut-être, à la lumière de ma discipline le management stratégique apporter un regard complémentaire. Et, puisque dans ma discipline, on considère généralement que le vécu a du sens, que le diable, souvent, se cache dans les détails, alors j'ai fini par me décider à apporter une confession et un témoignage dont je pourrais essayer de tirer quelques leçons. Ces propos assument une entière subjectivité et n'engagent que leur auteur pour formuler les précautions d'usage habituelles.

1. Retour d'expériences

La confession, d'abord. J'ai eu la chance d'avoir des vies antérieures à l'université, notamment d'avoir été confronté au quotidien à la vie d'un grand cabinet de conseil en stratégie ; et puis, une fois entré à l'université, d'avoir poursuivi, de temps à autre, à côté, puisque l'honneur m'était fait de me demander d'apporter mon expertise.

La question qui s'est alors souvent posée à moi a été la suivante : faut-il, d'abord, entrer à l'université, avec une rémunération plusieurs fois inférieure à celle qui m'était proposée ailleurs, et ce alors même que j'étais encore à bonne distance de mes trente ans ? Puis, plus tard, fallait-il quitter l'université au vu de la paupérisation qui y règne bien souvent, des lenteurs administratives et des possibilités qui se laissaient entrevoir ailleurs ?

A ces questions, j'ai toujours répondu en faveur certes de l'université mais plus généralement, surtout, du monde académique. Parce que dans aucun autre domaine ne se situe une telle concentration de personnalités aussi

compétentes et diverses. Parce que nulle part ailleurs, je n'ai autant appris et continue d'apprendre autant. Parce que nulle part ailleurs, les talents ne sont si puissants et si nombreux que dans nos belles communautés académiques.

Alors, je déduis de cette confession que si de jeunes chercheurs ne songent qu'à faire carrière sans autre forme d'interrogations, alors je leur conseillerais sans doute que ce n'est pas vers l'université, ni même peut-être vers le monde académique, qu'ils devraient tourner leur regard.

Je me permets de renvoyer ici à [l'extrait de wall street](#) (à partir de 1h30) que j'ai commenté sur mon blog/ journal. Et je pose la question : un chercheur qui n'aurait pas compris où il se situe entre le capital et le travail - et ce même s'il est plutôt privilégié en ce domaine, si sa situation est finalement assez enviable ; oui, un chercheur en économie-gestion qui n'aurait pas saisi quels intérêts il servirait d'abord par une obsession de publications « étoilées » et un désir exclusif de carrière ; oui, ce chercheur-là, ne ferait-il pas peut-être mieux d'arrêter la recherche sans attendre ? Sa naïveté ne risquerait-elle pas, à terme, de le rendre dangereux ?

Le témoignage maintenant, pas tout à fait sans lien d'ailleurs avec la confession. Et quelques précisions d'abord à destination de ceux qui ne seraient pas au fait de la vie universitaire.

On a beaucoup discuté du fait que le statut d'universitaire regroupe trois ensembles de tâches. L'enseignement, bien sûr. La recherche ensuite, souvent et à tort, j'y reviendrai assimilée aux publications. Et puis les tâches administratives.

Sur ce dernier point des tâches administratives, des précisions s'imposent d'emblée. Il en est, en effet, de deux ordres : celles qui relèvent du contact avec les étudiants (direction de diplômes, animation d'équipes pédagogiques, organisation de l'année, présidence des jurys, etc.) et celles qui relèvent davantage du politique (direction de département, de laboratoires, charges de mission diverses, vice-présidence, etc.).

Cette seconde catégorie se subdivise elle-même en plusieurs sous-catégories : le politique prioritairement tourné vers l'interne, vers l'institution, (conseil d'UFR, conseil scientifique ou de la vie universitaire, etc.) ; et le politique tourné vers l'externe, vers la participation à la vie de sa propre communauté scientifique, qu'il s'agisse d'être membre de jury de thèse ou d'habilitation à diriger des recherches, d'évaluer des papiers et des articles, de participer à des congrès, y compris à l'autre bout du monde. Le tout sans oublier naturellement que ces deux sous-catégories peuvent se confondre dès lors qu'il s'agit d'organiser un colloque, par exemple, ce qui mêle des problématiques du rayonnement interne mais aussi externe.

Ces précisions posées, je peux entrer dans le vif de mon témoignage.

J'ai connu de très près, pour y avoir été en poste, trois universités. J'en ai fréquenté - et continue de le faire - bon nombre d'autres, en région parisienne ou en province. Et je note que, partout, les responsabilités administratives de mes collègues mais aussi les miennes montent mécaniquement en puissance au fil de la carrière, en raison de l'attrait des formations de gestion pour les étudiants comme des compétences gestionnaires pour des tâches à dominante de politique interne. Ceci dans un contexte général de manque de « support logistique », comme dirait Henry Mintzberg. Le tout sans oublier ces cours qu'il faut bien réaliser et renouveler puisque c'est dans l'essence même du métier et que l'on aurait choisi une autre voie si l'on n'avait pris quelque plaisir à voir progresser des étudiants, à contribuer à la formation de futurs collègues, à partager et à rendre un peu de ce que l'on a eu la chance de recevoir.

Ces tâches sont évidemment accaparantes. Elles font partie du métier que j'ai choisi. J'avais pleinement conscience en le choisissant que je devrais les exercer. Je ne m'en suis jamais plaint tant elles ont été aussi l'occasion d'exercer ma profession sous de multiples aspects, tous extrêmement enrichissants. Je note simplement que dans ce contexte, l'activité de recherche mais aussi, de pensée finit toujours par devenir le parent pauvre : les moments qui y sont consacrés sont de plus en plus difficiles à « caser ». Même lorsque l'on s'astreint à une certaine discipline, lorsque l'on tient à une saine hygiène, ces moments s'avèrent surtout de moins en moins productifs : il en va du chercheur en quête d'idées neuves comme du sportif de haut niveau, seul l'entraînement régulier pour ne pas dire quotidien paie.

On comprend aussi aisément que toutes ces tâches ne requièrent pas des talents identiques et j'accepte volontiers l'idée que d'autres que moi auraient pu être plus efficaces dans l'accomplissement de chacune. Vouloir les assumer toutes relève dans tous les cas du tour de force, proche de l'impossible dès lors qu'il s'agit de les assumer sérieusement. Pourtant, grâce à toutes ces tâches, dans leur diversité, j'ai appris des choses. Pourtant, aussi étonnant que cela puisse paraître, j'ai toujours eu le sentiment que loin de s'opposer, elles pouvaient se conjuguer les unes les autres et être sources d'un enrichissement mutuel. Voilà pour le témoignage.

Je déduis de cette confession et de ce témoignage deux brèves remarques pour esquisser des éléments de réponse, quand même, à la question soulevée par le Pr. Dubois. Cette question qu'il pose et qui agite tous les repas de thèse, tous les couloirs des congrès, qui a trait à la meilleure stratégie de publication à adopter.

La première, c'est que m'interroge, on l'aura compris, la notion même de carrière dans nos domaines. Ce concept me convient mal. Une carrière, après tout, n'est-ce pas d'abord l'ensemble des choix stratégiques personnels qui auront été faits, et ce en fonction du sens que chacun met dans son action ? Alors peut-être les lignes qui précèdent et celles qui suivront trahiront-elles quelques-uns de mes sentiments sur la question et qui n'engagent que moi & moi seule. L'essentiel est à mon avis ailleurs et c'est ceci qui reste assez impensé lorsque l'on ne parle plus, comme c'est trop souvent le cas actuellement, que stratégie de publication en vue d'une carrière.

La seconde, c'est qu'en adepte d'Edgar Morin, je m'interroge : pourquoi penser en exclusive (débat public vs revues labellisées) ? Après tout, si, dans les Humanités, tous les résultats sont probablement biodégradables et ceci est singulièrement vrai en gestion sont-ils pour autant appelés à devenir si vite obsolètes ? J'ai la faiblesse d'estimer qu'aucun des articles, chapitres d'ouvrage et plus généralement des écrits que j'ai essayés de commettre n'aient été appelés à une obsolescence aussi rapide.

Bien sûr, j'ai pu faire des erreurs, pêcher par omissions, être d'abord condamné dans mon entreprise par l'étendue de ma méconnaissance. Bien sûr. Mais jamais, je crois, je n'aurais eu le courage d'entreprendre chacune de ces publications si je n'y avais vu un sens autre que celui du bénéfice qu'elle pourrait me rapporter en termes exclusivement de carrière. J'ai donc la prétention déraisonnable de croire que si les résultats devaient être si vite obsolètes, alors ce sont peut-être les questions de recherche qui devraient être (re)posées.

N'est-ce pas donc la responsabilité première du chercheur jeune ou moins jeune d'interroger sans relâche la pertinence même des objets qu'il prend pour investigation et des projets de connaissance qu'il développe ? Bref, avant de réfléchir à la meilleure manière de publier, ne faudrait-il pas plus souvent (re)poser la question du sens du projet qui nous anime ? Ceci aiderait aussi, peut-être, les plus jeunes à mieux supporter les refus des revues labellisées : n'oublions pas qu'un taux de rejet élevé permet désormais d'améliorer un classement ! Je termine donc ces éléments de réponse en disant que c'est aussi aux jeunes chercheurs de faire cet apprentissage-là et de comprendre de quel jeu, parfois, ils pourraient n'être que les pantins.

2. Etonnements

A la lumière des éléments précédents, je peux maintenant entrer dans le vif du sujet plus général de l'évolution des universités et des questions qui m'ont été posées & comme dans celles qui ne l'ont pas été d'ailleurs.

Longtemps - trop longtemps peut-être, je ne sais pas - à l'université comme ailleurs, la logique de coopération qui prévalait était une logique d'autorité mêlée à une logique de don. L'autorité, c'était bien sûr celle que conférait d'abord le titre : assistant, maître de conférences, professeur, chacun aux missions spécifiques - et on pourrait de même parler des grandes écoles puisque les distinctions entre professeur assistant, professeur associé et *full professor* recouvrent globalement celles en usage au sein de l'université.

Le don, c'était celui dont faisaient montre toutes ces catégories qui espéraient, chacune, un contre-don. Ainsi du contre-don de la richesse issue des échanges d'abord avec des maîtres, ensuite avec des collègues ; de celui de l'infini bonheur d'avoir le sentiment de progresser, d'être meilleur aujourd'hui qu'hier grâce à ceux qui méconnaissent moins que soi-même ; de cette joie sans cesse renouvelée de pouvoir participer à des discussions où l'on essaye de penser le monde, où l'on cherche à comprendre, où le réel est d'abord source d'insatisfactions viscérales, toujours à (re)discuter, jamais tenu pour acquis. Et puis, sur la longue durée, ce contre-don, c'était celui, bien sûr, d'avoir la satisfaction de voir ses propres progrès attestés par ceux que l'on respecte le plus et qui décidaient un jour, alors que vous le sollicitiez, d'accepter de faire de vous un pair.

L'autorité ainsi conférée progressivement au fil de la carrière donnait un sentiment intense de responsabilités : il provenait du bonheur des conquêtes réussies mais aussi des défaites face à cette adversaire si rude qu'est la connaissance cultivée. Cela ne garantissait jamais, mais favorisait grandement, une éthique et une capacité d'expertise, dont l'essentiel était que l'une comme l'autre soient, d'abord, matiniées d'une certaine culture : celui ou celle qui avait tant reçu savait combien il importait pour lui de rendre en donnant à son tour ; parce que les épreuves vécues rendaient conscient du fait que, dans les domaines de la connaissance et de la culture, rien n'est simple le

maître ne pouvait-il même parfois, ô bizarrerie de la connaissance, apprendre de l'élève ?

Cette logique mêlant autorité et don a pu paraître insuffisamment productive, exiger trop de patience, être parfois source de trop d'injustices, tolérer trop d'écarts, récompenser insuffisamment les bonnes volontés, être trop rigide, autoriser trop de débordements (les cooptations tant décriées, les universitaires à mi-temps non sanctionnés, etc.). Elle reposait surtout, je crois, sur un bon vouloir, sur une confiance et, j'ose ce mot qui a perdu tant de sens aujourd'hui, sur du respect : des autres, des diversités, de ceux dont on savait d'abord qu'on avait tant à apprendre. Quelque chose qui ressortit, en quelque sorte, d'une forme de cet esprit de famille aujourd'hui largement en crise. C'est tout ceci que la logique organisationnelle que porte la LRU a (délibérément) mis à mal. Cette double logique d'autorité et de don, on le sait et l'université n'est pas ici un cas isolé paraît finalement bien faible au regard de l'attraction « naturelle » que peut provoquer un échange marchand fondé sur le dédommagement individuel, au sentiment de liberté qu'il peut donner, au bonheur de l'acquisition instantanée qu'il peut (donner l'illusion de) procurer. En ce sens, la LRU, sous ses masques d'évidence et de bon sens managérial, est d'abord, me semble-t-il, un symptôme de quelque chose de plus profond.

Ainsi, progressivement d'abord, puis de manière incroyablement rapide et brutale depuis le milieu des années 1990, l'émancipation que promettait l'apprentissage à l'école, au collège, au lycée, dans le supérieur a cédé la place à un raisonnement volontiers utilitariste que l'on peut résumer en une espérance de *cash-flows* futurs. Le taux de sélection et donc de refus à l'entrée, la qualité du réseau des anciens et des fréquentations, les salaires de sortie, le temps nécessaire avant que l'employabilité ne se transforme en emplois concrets sont devenus synonymes des plus hautes places sur les podiums des classements nationaux.

La globalisation et la compétition internationale ont supposé de ne plus se satisfaire des classements d'envergure nationale. Il fallait donc être visible partout. Ce processus est engagé depuis longtemps et, contrairement à ce que l'on croit souvent, le classement de Shangaï a non pas provoqué mais plus simplement entériné ceci - n'est-il pas d'ailleurs très instructif qu'il nous vienne de cette même Chine qui est en train de constituer ses propres agences de notation financière ?

Même les grandes écoles, qui formaient l'élite de la République, ont subi cette onde de choc d'une recherche qui serait égale à des étoiles et à des chiffres, puisqu'il fallait désormais des indicateurs simples pour permettre les *benchmarks*. Alors la course s'est engagée, les étoiles se sont mises à fleurir de partout. Ne reste plus donc qu'à attendre le critère, le vrai, l'ultime : celui qui rapportera la masse salariale (les capitaux investis) au classement pour juger de la pertinence des réorganisations voire, j'ose le dire, des éventuelles liquidations à envisager. Car en recherche, les taux de citation des revues dans lesquelles les chercheurs publient finiront, qu'on le veuille ou non, par s'imposer. Il sera ensuite pondéré par un « H-index » individuel pour attribuer des primes tout aussi individuelles. Oui, c'est bien tout cela qui nous guette.

Alors, la LRU est-elle en elle-même condamnable de ces évolutions ? Et la réécriture du statut des enseignants-chercheurs qui était régi par un décret datant de 1984 - et qui a suscité l'ire que l'on sait chez les premiers concernés - est-elle aussi à blâmer ?

On l'aura compris, je crois que tout ceci est d'abord le symptôme de dynamiques plus radicales. Je me contenterai donc ici de quelques éléments d'étonnement liés à ma (dé)-formation professionnelle qui m'inclineraient à penser que le problème mériterait, peut-être, d'être réinterrogé et reformulé. Pas pour plaider pour un retour vers la situation antérieure : je suis trop jeune pour regretter et trop âgé pour ne pas en avoir vu les possibles dérives. Non, plus modestement pour contribuer à ce qu'en ces domaines qui me sont si chers, la connaissance et la culture, on ne confonde pas, une fois de plus, vitesse et précipitation.

D'abord, je vois dans l'évolution vers davantage d'autonomie des universités une logique qui tend à faire perdre son indépendance à l'universitaire était-il un être plus autonome pré-LRU ? puisqu'on le transforme désormais en enseignant-chercheur-administratif. Cette logique modifie la profession que j'avais choisie à l'origine et à laquelle j'associais l'idée d'une liberté qui valait bien quelques sacrifices, au moins à court terme. Parce que, puisqu'il faut chercher, alors il faudrait trouver. Parce que, puisqu'il faut enseigner, alors il faudrait diffuser. Parce que, puisqu'il faut diriger, alors il faudrait manager.

On notera que tout ceci fait furieusement penser à la métaphore médicale de la perfusion : on la remplirait par les « trouvailles » de la recherche, on en diffuserait les résultats en « intraveineuse » par l'enseignement, le « médecin-surveillant » veillant à ce que le tube coule au bon rythme. Logiquement, on a postulé que la question critique est celle de l'incitation/sanction. Et on a pris, à tort, l'image d'une université qui deviendrait une entreprise pour qualifier cette évolution et ce alors même qu'il n'y a pas une forme unique d'organisation des entreprises !

Il me semble donc important de rappeler quelques évidences gestionnaires et managériales qu'il serait bon d'opposer de temps à autre et que je vois trop rarement formulées dans un ensemble cohérent. Ceci, peut-être par absence de connaissance en profondeur par les universitaires non familiers des sciences du management de la manière dont sont organisées les entreprises. En tout cas celles qui ne sont pas obsédées par la seule maîtrise des coûts mais qui s'interrogent aussi sur ce que signifie construire l'avenir.

Commençons par la question de l'incitation/sanction, positive comme négative, problématique que la LRU se faisait donc fort de régler. Dans des activités par définition immatérielles, la question est toujours délicate. Les universitaires sont comme les chirurgiens, comme les juges et, finalement, comme tous les professionnels : du personnel de front office dont on sait l'impossibilité de les tenir réellement pour responsables des résultats alors même qu'ils ne maîtrisent pas l'état d'arrivée des clients ou des usagers. Dans leur domaine, immatériel, rien ne se possède, la connaissance est tout sauf un patrimoine susceptible d'être transféré et ce même si le *powerpoint* a été bien conçu. Comment, alors, vouloir les engager sur des objectifs et des résultats ? Un avocat, un chirurgien, un juge accepteraient-ils autre chose que l'obligation de moyens ? Dans tous les domaines qui ne s'exercent que par des professions, la problématique est celle de l'expertise et de la culture du diagnostic. Ceci ne s'acquiert qu'avec du temps, de la patience, des essais et des erreurs. Les apprentissages peuvent être naturellement plus rapides chez certains. Certains feront aussi partie des plus grands chirurgiens alors que d'autres seront d'abord d'excellents médecins généralistes. Ceux qui connaissent un peu Mintzberg savent cependant pourquoi, en aucun cas, on ne peut raisonnablement croire possible de standardiser les résultats des uns comme des autres.

La conséquence est immédiate : on ne saurait défendre sérieusement l'idée que l'universitaire qui publierait trop peu ou qui ne serait pas suffisamment malin politiquement pour négocier quelques décharges administratives devrait enseigner davantage. Ceci selon la logique surprenante qui pourrait amener à faire opérer plus un chirurgien, faire plaider plus un avocat, faire juger plus un juge au motif qu'ils ne seraient pas suffisamment bons experts dans leurs domaines respectifs. Et voilà comment on s'apprête finalement à apporter à un problème la pire des solutions faute d'avoir décelé la nature réelle de la maladie.

Poursuivons ainsi sur la question de la performance car les questions sont nombreuses et pas sans lien avec les points précédents. Qui évalue les évaluateurs ? La publication scientifique n'est-elle pas aussi une industrie à la Porter avec ses rivalités concurrentielles à analyser, ses menaces de nouveaux entrants à prendre en compte, ses pouvoirs de négociation à diagnostiquer et ses barrières à l'entrée qui peuvent la rendre très profitable pour les acteurs en place ?

Autrement dit : vouloir s'intégrer à la grande danse de la publication scientifique internationale, pour mieux lutter dans la compétition, grimper dans les classements dits sérieux, n'est-ce pas aussi accepter de sauter par-dessus des barrières à l'entrée uniformisatrices : l'anglais, bien sûr, mais aussi circuler de train(s) en avion(s) pour participer aux congrès internationaux où il faut être pour envisager de commencer à exister, sans parler de l'impératif de traiter de questions d'abord dans l'air du temps ?

Et j'ose poser la question : pour prendre le langage de l'économiste, tout cela ne fait-il pas, quand même, beaucoup de coûts de transaction à la Williamson ? Le coût d'opportunité n'est-il pas trop élevé ? L'investissement ne pourrait-il être mieux employé à lire autre chose, à prendre le temps d'écrire pour savoir ce que l'on pense, à profiter des nouvelles technologies pour partager avec le plus grand nombre des questions que l'on essaierait de renouveler aussi pour alimenter la conversation démocratique ?

Pire, nos communautés académiques à l'étranger attendent-elles d'abord d'être singées ? Ne désirent-elles pas plutôt une pensée française qui serait à la hauteur de sa réputation ? Outre nos médailles Fields et nos Nobel, on oublie trop souvent que les disciplines des humanités ont aussi produit les auteurs parmi les plus cités au monde : les Bourdieu, Deleuze, Derrida, Foucault, Morin.

On imagine d'ailleurs mal ces grands noms avoir toléré de se voir fixer des objectifs par des managers férus de seuls résultats. Et d'aucuns, mal intentionnés peut-être, verraient peut-être un lien entre le déclassement relatif des disciplines qui s'intéressent aux Humanités et la logique de performance en recherche : il est vrai qu'en ce domaine des Humanités, recherche et enseignement ont toujours été vues comme faisant système.

Continuons. Comment pourrait-on juger les présidents d'université et leurs équipes seuls responsables de la gestion des talents ? Une université, comme un hôpital, comme un tribunal, ne sera jamais propriétaire desdits talents : dans le domaine de l'immatériel, ils n'appartiennent jamais qu'aux individus qui la composent et acceptent (ou non) d'y apporter leur concours actif. Au mieux, une université ne peut donc être dotée que d'un patrimoine matériel, certes à entretenir (d'où la question de la dévolution immobilière), mais en aucun cas on ne saurait importer des recettes en

provenance d'un monde où les entreprises géraient d'abord des choses.

La connaissance que porte le corps des universitaires ne connaîtra jamais les frontières d'une université ; parce qu'au-delà des disciplines qui séparent les uns et les autres, les institutions d'enseignement, *a fortiori* dans le supérieur, sont toutes d'immenses [bureaucraties professionnelles](#). Et le Nobel Friedrich Von Hayek qui n'était pas un affreux collectiviste, me semble-t-il l'a écrit il y a plus de soixante-cinq ans : la connaissance ne peut être mobilisée sans l'actif concours des individus. Il serait bon de s'en souvenir en nos domaines où la tentation pourrait être grande d'assimiler, à tort, l'universitaire à un enseignant-chercheur-administratif qui deviendrait une sorte de prestataire de services dans ces trois domaines.

Pour cette raison, dans l'univers immatériel de la connaissance, seules les qualifications peuvent être standardisées, et jamais autrement que par les pairs soucieux d'avancées et de progrès, pas de repos sur les acquis. C'est aussi parce que l'immatériel n'est pas matériel, que rien ne se décrète, que l'incitation et l'alchimie ne peuvent être que complexes, que l'innovation supporte mal la dynamique de compétition. Schumpeter notait d'ailleurs il y a un siècle ce point : l'innovation appelle des situations de stabilité à l'abri de la concurrence (l'écoute de cette somptueuse conférence d'[Alain Cotta](#) devrait introduire tous nos masters de recherche) ? L'innovation a besoin de *slacks*, de ces formes de gaspillage qui hérissaient tant les managers quantophrènes du siècle dernier ? L'innovation, la vraie, a besoin de pouvoir se défier des frontières telles qu'elles ont pu s'instituer, de création et de partage de connaissances, de capitalisation sur des savoirs disciplinaires distincts pour les faire dialoguer & Tout ceci, tous ces enseignements, il semble que la LRU n'en ait pas tenu compte. En tout cas insuffisamment.

Plus de concurrence, plus de compétition ne saurait être le seul stimulant, sauf à engendrer des dérives que l'on connaît déjà trop : travail sur les sujets *fashion*, recours privilégié aux grands échantillons et aux méthodes nomothétiques qui sont les plus productives en termes de résultats ; perte de vues des implications sociales et sociétales des produits de recherche pour ne plus considérer que les implications *for the research*. Ce sont là de réels dangers. Alors que l'on sait suffisamment que l'obsession de la maximisation du *ratio* sur lequel on est jugé conduit parfois à prendre des risques, à être tenté par la triche, juste une fois, comme ça, puis de temps en temps, parfois & Au risque de se réveiller ensuite un peu tard et de faire le constat que les carrosseries des publications étoilées masquaient quelques vices cachés (plagiats, échantillons biaisés, etc.). L'actualité a déjà fourni des exemples. Ils iront croissants. A l'image, sans doute, des scandales financiers qui ont émaillé les années 2000, les mêmes motifs produisant avec une grande régularité les mêmes punitions.

Et je note que mais est-ce un hasard ? la réforme de la gouvernance des universités n'a jamais abordé la question du contre-pouvoir que pourrait exercer l'universitaire par sa pensée et son indépendance. Ceci d'ailleurs selon une logique assez proche qui nous vaut la disparition du juge d'instruction, toutes choses égales par ailleurs &

Il est vrai que, par-delà leur diversité, tous ceux qui font profession de penser et donc d'enseigner, de partager, d'améliorer leur expertise aiment, au-delà de tout, comprendre pour agir, agir pour comprendre. La réalité leur parvient alors toujours filtrée au travers de lunettes théoriques. Ceci donne à voir des symptômes, des possibles à tenter et pour ceci il est nécessaire de disposer de données, de vouloir rechercher des lois pour mieux s'en défier. Le diagnostic est cet art des prescriptions possibles fondées sur des intentions scientifiques & sans assurance aucune, jamais, de ne pas faire erreur ou de ne pas échouer. On est à l'opposé de toute la logique sous-jacente aux évolutions de gouvernance des universités. Pire, on est à l'exacte anti-thèse de ce que font celles que l'on croit prendre pour modèles mais auxquelles je crains que l'on n'ait pas compris grand-chose : les pratiques concrètes des entreprises.

Et on a donc pris le risque d'importer ce contre quoi les meilleures recherches en management se battent tous les jours : l'illusion du contrôle pour le contrôleur d'un côté ; la gestion des indicateurs par les contrôlés, de l'autre. Et puis, bien sûr, l'introduction de dynamiques compétitives pour dresser les égocentrismes les uns contre les autres. Le tout, dans un univers où les ressources se raréfient, où pour bénéficier de l'allocation des dites ressources il faudra sans doute plus que jamais désormais savoir « grenouiller » politiquement aux bons endroits, court-circuiter les circuits formels, pratiquer la bonne vieille logique des « visiteurs du soir ». Autant d'énergies qui ne seront plus mises à penser, à se défier des évidences, à prendre la parole pour se risquer à avancer des discours autres. Deux remarques pour terminer cette réflexion qui pourrait occuper un ouvrage tant les sujets à aborder seraient nombreux qu'il s'agisse des dynamiques de concentration actuellement à l'œuvre, des réformes organisationnelles en cours, de la compétition interuniversitaire mais aussi intra-universitaire entre chacune des disciplines qui tentent de lutter pour leur survie, etc.

La première de ces remarques, c'est que je vois très bien la manière dont la quantophrénie à tous les niveaux des

diverses tâches de nos enseignants-chercheurs-administratifs peut conduire à flirter avec ce que les Anglo-saxons appellent le *burn-out*. Je ne connais pas d'équivalent en français, si ce n'est l'épuisement mental. Il est un mal qui guette, je crois, tous les universitaires, à tous les stades de leur carrière et ce quel que soit le statut qui régit leur activité.

Ce risque de surinvestissement a été parfaitement pointé, par exemple concernant le fameux *publish or perish*. Et je note qu'en dépit de toutes les critiques, rien n'y fait : on voit mal pour quels motifs ce *publish or perish* n'aurait pas encore de beaux jours devant lui en recherche. J'en déduis que c'est donc l'actualité de la souffrance au travail qui est le devenir naturel des enseignants-chercheurs-administratifs. On mesure tous les jours, hélas, qu'elle commence à être la chose la mieux partagée du monde, et singulièrement dans les organisations où les salariés ne voient plus grand sens à leurs actions. Dans le cas des universitaires, ce serait au détriment de l'exercice d'une pensée et du travail à son apprentissage et à son évolution. Ce serait rien moins que dramatique pour notre démocratie.

La seconde de ces remarques, c'est que ce qui est en jeu dans nos domaines, c'est le non quantifiable, le non mesurable, bref l'immatériel de la pensée, de sa création, de son partage, de son influence. Autant de choses qui n'en sont pas et sont bien peu rentables politiquement dans le court terme des campagnes électorales : elles ne sont évaluables que sur la très longue durée.

Ceci n'empêche pas visiblement de parler quand même de résultats, de tenter malgré tout à envoyer le signal du volontarisme en espérant en toucher les dividendes politiques. Et on oublie alors deux points très importants.

D'abord, on incite à aller là où les résultats, précisément, sont bien davantage reconnus et récompensés je constate ainsi avec effroi depuis plusieurs années que beaucoup de mes collègues, parmi les meilleurs, partent vers d'autres horizons. Ensuite, on incite ceux qui restent à gérer avant tout les indicateurs, et ce à tous les niveaux.

Enfin, on assèche de la sorte une réelle conversation démocratique sur la place de la culture et de l'université dans la société, comme par exemple dans une politique d'aménagement du territoire. Et je me demande donc si la propension des choses que l'on a ainsi créées ne risque pas de nous amener, tout simplement, dans des murs.

3. Appel conclusif

Nous, universitaires, avons la chance, jusqu'à nouvel ordre, d'être rémunérés par la société pour penser.

Alors je suis convaincu qu'il faut à tous ceux qui sont impliqués dans ce que représente la culture universitaire et qui dépasse naturellement les seules universités et intègre toutes les institutions d'enseignement être mille fois plus ambitieux dans les projets d'investigation et dans l'éthique d'une prise de parole.

Celle-ci n'est jamais sans risques dès lors qu'il s'agit de jouer pouvoir contre pouvoir. Ceci place la question de l'université et des universitaires en bonne place aux côtés de celle des hôpitaux, des tribunaux, etc., qui sont autant d'institutions qui subissent aujourd'hui des ondes de choc massives en provenance du pouvoir politique. A sa place, la profession de l'universitaire est l'exercice de la pensée et de son partage. Cette pensée dont on a jugé nécessaire, un jour, de garantir constitutionnellement l'indépendance mais d'où a donc bien pu venir cette idée saugrenue ?

Alors il faut saisir, sans cesse, je crois, ce moyen d'action qui est l'un des plus puissants.

On pourrait lire dans mes propos une forme de nostalgie du bon vieux temps. Je demande cependant que l'on me fasse crédit de penser que je ne le regrette en rien. Que je ne vois simplement pas en quoi la nouvelle configuration apporte des améliorations. Et j'en veux pour preuve le souci d'esquisser quelques idées autres.

Je plaiderais ainsi volontiers pour que les universitaires, de toutes les disciplines, et singulièrement la mienne, se structurent en ordres. Qu'ils revendiquent ce pouvoir, et ce alors même qu'ils savent en fin connaisseurs de Michel Foucault qu'une société sans relations de pouvoir ne peut être qu'une abstraction.

Qu'ils l'assument et prennent surtout des risques, comme celui d'émettre des avis quand leur discipline est [convoquée](#) pour justifier des réformes. Qu'ils s'expriment lorsque des fortunes trop étonnantes pour être parfaitement honnêtes sont faites. Qu'ils osent, singulièrement dans ma discipline, le management, (ré)exprimer des [avis](#) sur les actions des hypermanagers comme leur ordre sait parfois demander des comptes aux médecins. Qu'ils réfléchissent, aussi, à des examens du barreau nouvelles formules alors que la responsabilité que vont assumer les managers que nous formons sont, dans nos sociétés contemporaines, absolument considérables. L'actualité des

suicides n'est-elle pas là, hélas, pour le rappeler ?

Ceci me rapproche, peut-être, de ce pour quoi milite Pierre Dubois : des instituts plutôt que la LRU. Je mettrais cependant volontiers un double bémol : que lesdits instituts soient unifiés par des ordres, gérés par des pairs ; que les disciplines soient aussi jugées d'égale importance, quitte à ce que l'on estime bon d'en abriter plusieurs sous une même enceinte immobilière pour des questions logistiques ou de meilleure [mutualisation](#) de cet argent qui doit, d'abord, rester public.

Dans mon domaine, ceci conduirait à rappeler à un président d'université qu'il ne peut oser se prétendre l'équivalent d'un PDG avec l'imaginaire qui va avec le sigle : il ne sera jamais qu'un chef d'orchestre et sa première qualité sera, toujours, de savoir se mettre en retrait plutôt que sur le devant de la scène.

Bien sûr, on me rétorquera que tout ceci n'est sans doute pas simple. Que la mise en oeuvre d'une telle mesure n'irait pas sans poser question. Qu'elle serait peut-être peu praticable dans un monde [globalisé](#). Bien sûr. Alors, je m'empresse, après l'avoir formulée, de retirer cette proposition impraticable. Je me contenterai de la pratiquer, à titre individuel au moins, chaque fois que je le jugerai utile.

Et j'arrête mon propos avec un peu de [poésie](#) qui vaudra, temporairement, synthèse des réponses aux questions qui m'ont été posées. Cette poésie mise en musique, qui aide à passer les moments où le doute, en recherche comme ailleurs, est parfois si [difficile](#), lorsque la journée est bien [cruelle](#). Que revient la question, lancinante, du sens de l'[aventure](#). Que quelques [leçons et béquilles](#) s'avèrent plus utiles que de longs discours. Quand les doutes pourraient justifier les renoncements et, pourquoi pas, le pire des maux qui guette les universitaires : l'autocensure.

Rien n'est écrit : (dé)formé par ma spécialité, la stratégie, je suis convaincu que plus les dynamiques hétéronomes sont cousues de fil blanc, plus elles suscitent de saines réactions d'autonomie. Je suis certain que, toujours, on peut toujours (se) jouer de la contrainte et en profiter pour réaffirmer son identité et sa singularité. Son indépendance.

Dans mon cas, cette indépendance va de pair mais pour combien de temps encore ? avec une responsabilité : être un professeur DES universités, du fait du statut que la société m'a fait l'honneur de me confier par la main de notre ancien président de la République. DES et pas d'UNE université. Ceci quel que soit l'attachement que je peux avoir à celle-ci, quelle que soit l'affection que je peux porter aux collègues qui sont aujourd'hui en charge de la diriger.

De cette indépendance, j'espère en être digne, autant que je le peux. Je continuerai, autant que je le pourrai, à tenter de le rester. Certains y verront peut-être de la naïveté ; j'en fais une question d'honneur.

Cet honneur qui est, dans le domaine de la culture et de la connaissance, la plus puissante incitation à continuer. Cet honneur qui vient, d'abord, des exemples auxquels on adhère, de l'inspiration léguée par ceux qui ont précédé. Cet honneur qui nourrit la passion ; cette passion si importante dans ma profession ; cette passion qu'aucune satisfaction d'intérêt ne saura jamais remplacer.

Jean-Philippe Denis est docteur ès Sciences de Gestion (Université Lyon 3), agrégé des Facultés de Droit, Sciences Economiques et de Gestion (section Sciences de Gestion). Ses travaux de recherche portent sur l'articulation entre contrôle, stratégie et gouvernance de l'entreprise ainsi que sur les inspirations idéologiques et les enracinements théoriques des pratiques managériales.