

## Les présidents d'université : des apprentis sorciers de l'autonomie ? (Stéphane Leymarie)

Paris - Publié le vendredi 10 mars 2017 à 16 h 51 - Essentiel n° 88923

« Les questions pointues que soulève le débat [sur l'évolution des statuts des enseignants-chercheurs] ont été complètement occultées durant ce colloque de la CPU alors qu'elles se posent avec une acuité particulière », écrit Stéphane Leymarie, secrétaire général adjoint de Sup'Recherche Unsa, dans une tribune pour News Tank, le 10/03/2017. Comme il l'avait fait en 2016, il revient sur le colloque annuel de la CPU qui se tenait à Reims les 28/02 et 01/03/2017. Et pose cette fois son regard d'enseignant-chercheur en sciences de gestion.

« Un panorama complet fut dressé des différents types d'EPSCP, notamment des derniers nés que sont les Comue. Mais, aucune référence n'étant faite aux travaux sur la dynamique des organisations », regrette-t-il. Stéphane Leymarie pointe également les politiques de GRH « notablement déséquilibrées » dans les universités. Il fait valoir que « certaines dispositions statutaires contribuent à maintenir un fragile équilibre entre les politiques RH qui régissent les enseignants-chercheurs et à garantir un minimum d'attractivité au métier ».

Stéphane Leymarie salue les propos de « bon sens » prononcées par [Alain Beretz](#), directeur général de la recherche et de l'innovation en clôture du colloque. Et se réjouit « des échanges francs et directs » avec des présidents d'univeristé.

« Bousculés par les regroupements en cours (fusions, Comue, associations) et échaudés par les résultats du PIA (Idex, I-site), ils sont nombreux à s'interroger sur la catégorisation rampante et à s'inquiéter pour l'avenir de leur établissement. »

---

### La tribune de Stéphane Leymarie

C'est un tantinet inquiet que je me suis rendu au colloque rémois de la CPU qui avait, en cette année d'élection présidentielle, choisi très opportunément le thème « pensons l'université pour l'avenir » en vue de poser les bases d'une plus grande autonomie des universités.

Il me faut dire que cette inquiétude avait été largement alimentée par l'« Adresse » de la CPU aux candidats à la présidentielle. Toute adresse comporte des indications plus ou moins précises pour toucher son destinataire, n'importe quel postier pourra vous le confirmer !

### Les postulats du New public management

Et dans l'« Adresse » de la CPU, même formulées sous la forme interrogative, il n'était pas très difficile de lire, souvent en creux, un certain nombre de postulats de base du New public management (NPM). Mais ces fondamentaux sont-ils bien connus de ceux qui en usent, et parfois en abusent ?

Aucun des grands principes en découlant ne faisait défaut dans l'organisation thématique du colloque. Ont ainsi été évoqués :

- la structuration de l'ESR, en particulier la question des regroupements, de leur gouvernance et de la subsidiarité ;
- le renforcement de l'autonomie, des responsabilités et de la régulation des opérateurs ;
  - ou encore les grands objectifs et défis que doivent relever les universités.

Bref, le fil conducteur de ces deux journées visait à dessiner les contours d'un « État stratège » qui contractualise avec les acteurs sur la base d'un ensemble d'objectifs et de résultats, le tout dans le cadre d'une relation de confiance, le contrôle s'effectuant ex-post.

### Personne n'a envisagé de penser un autre modèle

Dans la rubrique organisationnelle, un panorama complet fut dressé des différents types d'EPSCP, notamment des derniers nés que sont les Comue.

Mais, aucune référence n'étant faite aux travaux sur la dynamique des organisations (voir notamment H. Mintzberg), nul ne semblait s'interroger sur le fait de savoir si le passage d'une bureaucratie professionnelle fondée sur la standardisation des qualifications à une bureaucratie mécaniste fondée sur la standardisation des procédés était possible, voire souhaitable, alors que les difficultés d'une telle transition sont sinon connues, du moins évidentes.

Autre fait troublant, personne n'a envisagé, de fait, l'opportunité de penser un autre modèle, plus souple, plus agile, où le poids de la technostructure ne viendrait pas percuter de plein fouet le mode de fonctionnement en projet de plus en plus souvent adopté par les acteurs. Nous l'avons souvent dit, dans les Comue, la structure prend le pas sur le projet, ce qui est facteur de résistance au changement.

« Un autre modèle,  
plus souple, plus  
agile

### GRH : une lecture néo-libérale débridée ?

Naturellement, l'un des ateliers phares du colloque portait sur l'autonomie en matière de GRH (gestion des ressources humaines). Là, les différents thèmes discutés s'inscrivaient, sans surprise, dans la droite ligne du NPM : liberté des établissements pour gérer le recrutement et la carrière de tous les personnels, déconcentration de la gestion, remise en cause des statuts, tout spécialement celui des enseignants-chercheurs.

À ce stade, le gestionnaire que je suis n'était pas trop étonné mais n'en était pas moins inquiet ! Les présidents d'université seraient-ils devenus des adeptes inconditionnels d'une lecture néo-libérale débridée allant jusqu'à remettre en cause le statut de la fonction publique ou flirtent-ils avec certains préceptes sans vraiment en percevoir les tenants et les aboutissants ?

« Garantir  
l'indépendance  
morale et la neutralité des  
fonctionnaires

Rappelons, pour commencer, que le statut vise à garantir l'indépendance morale et la neutralité des fonctionnaires à l'égard de la politique, quelle soit nationale ou locale. Ce qui ne signifie pas que les statuts soient en tous points immuables !

La place des statuts fait encore débat dans les différentes approches du management public et toutes ne sont pas anti-statutaires. Les questions pointues que soulève ce débat ont été complètement occultées durant ce colloque alors qu'elles se posent avec une acuité particulière s'agissant des enseignants-chercheurs.

### Des politiques RH déséquilibrées

Le GRH est un ensemble de politiques qui se doivent d'être équilibrées et cohérentes entre elles

La GRH est un ensemble de politiques qui se doivent d'être équilibrées et cohérentes entre elles. C'est ce que l'on appelle le personnel-mix, ou mix-social. Les principales politiques qui se doivent d'être articulées sont, pour faire simple, le recrutement, la rémunération, la valorisation et l'implication. Si l'on prend la peine de considérer rapidement la situation des enseignants-chercheurs en regard de ces politiques, on constatera qu'elles sont notablement déséquilibrées.

- **Prenons le recrutement**, par exemple, le niveau d'exigence pour devenir enseignant-chercheur est des plus élevés (doctorat, qualification, comités de sélection, année de stage) alors que la rémunération est ridicule rapportée à la qualification exigée (un maître de conférences gagne à peine 1,5 fois le SMIC en début de carrière).
- **Pour ce qui est de la valorisation**, là encore, le système est aberrant. Si l'on attend d'un enseignant-chercheur qu'il contribue à un ensemble de missions très importantes pour l'avenir de la nation, en particulier auprès des étudiants, seule la composante recherche de son activité fait l'objet d'une réelle reconnaissance tout au long de sa carrière. Et c'est, par ailleurs, la part d'activité pour laquelle l'enseignant-chercheur doit aller lui-même chercher les moyens de travailler en courant après les financements. On marche sur la tête ! Tout autre engagement étant jugé comme dévalorisant, voire pénalisant pour la carrière, on ne voit pas très bien comment les défis de la lutte contre l'échec en licence, du développement de passerelles entre le lycée et l'université, du numérique ou de la formation tout au long de la vie pourront-être relevés !

### **Comment un tel système peut-il tenir ?**

Alors, comment un système RH aussi incohérent peut-il tenir, vous demandez-vous ? Cela nous renvoie à la dernière des politiques qui fait probablement le ciment de l'ensemble.

**La politique d'implication** se traduit encore par la participation des enseignants-chercheurs à la gouvernance de l'université et de ses composantes ainsi qu'à des instances nationales ou locales qui fondent le principe de l'évaluation par les pairs. C'est dans ce registre qu'il est d'usage de classer tout ce qui relève des statuts et de la collégialité universitaires.

Il est donc possible d'affirmer que certaines dispositions statutaires contribuent à maintenir un fragile équilibre entre les politiques RH qui régissent les enseignants-chercheurs et à garantir un minimum d'attractivité au métier.


Sans forcément théoriser les conséquences que pourraient engendrer une rupture par trop radicale, certains présidents s'inquiètent du « risque d'éclatement du système universitaire français », de ce qu'il conviendrait de faire « pour garantir la qualité partout » et plaident en faveur « d'une instance nationale » pour le recrutement des enseignants-chercheurs, tandis que d'autres se verraient bien assurer une complète et totale maîtrise de leurs politiques RH.

### **L'hypothèse d'une maîtrise complète des RH par les universités**

Toutefois, il n'est pas certain qu'ils y parviendraient aussi facilement qu'ils l'imaginent. En effet, dans cette hypothèse, le personnel-mix impliquerait des efforts conséquents de la part des établissements qui seraient en situation de forte concurrence.

Les garanties statutaires n'étant alors plus offertes, le marché du recrutement deviendrait inévitablement international.

L'attractivité des universités et leur capacité à attirer les meilleurs profils dépendraient de ce qu'elles seraient en capacité d'offrir en termes de rémunération, d'environnement de travail et de perspectives de carrières. Car, un nouveau problème se poserait à elles, au-delà de la question du recrutement, celui de la fidélisation.



*Le marché du  
recrutement  
deviendrait inévitablement  
international*

Gageons que les besoins financiers que tout cela nécessiterait impliqueraient, à coup sûr, une forte augmentation des droits d'inscription des étudiants, seul véritable levier générateur immédiat de ressources propres.

## Les propos de bons sens d'Alain Beretz

Fort heureusement, nous n'en sommes pas encore là et les conclusions de ces journées prirent corps dans les propos d'expérience, et de bon sens, du directeur général de la recherche et de l'innovation, Alain Beretz, déclarant : « On ne va pas tout remettre à plat sous couvert d'autonomie [...]. L'autonomie n'est pas la réponse à toute une série de défauts pointés. S'il suffisait de dire aux établissements qu'ils fassent comme ils veulent pour que tous les problèmes soient réglés, ça se saurait ! ».

L'autonomie supposant un transfert de moyens de l'état aux établissements, il convient de s'interroger sur la capacité de ces derniers à assumer cette autonomie, à la soutenir politiquement et à en rendre compte puisqu'il s'agit tout de même d'assurer un service public national.

## Des échanges francs et directs

Pour finir, c'est quand même rassuré que j'ai quitté Reims, pas seulement grâce aux vertus anti-oxydantes que l'on attribue au champagne, mais aussi du fait des nombreux échanges, souvent francs et directs, avec des présidents qui n'ont pas hésité à mettre sur la table toutes les questions, parfois les inquiétudes, qui sont les leurs à l'égard de la reconfiguration actuelle du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Bousculés par les regroupements en cours (fusions, Comue, associations) et échaudés par les résultats du PIA (Idex, I-site), ils sont nombreux à s'interroger sur la catégorisation rampante et à s'inquiéter pour l'avenir de leur établissement.

### « Penser global

Ces questionnements sont sains et la confrontation des idées avec celles et ceux qui ne se satisfont pas du statu quo est toujours stimulante. On ne peut qu'encourager les

présidents d'université à continuer de s'ouvrir à la pensée complexe alors que l'esprit scientifique est plutôt rompu au réductionnisme.

Penser global permet de comprendre l'intrication des éléments entre eux et l'incidence d'une décision sur l'ensemble du système. Penser complexe leur évitera de jouer les apprentis-sorciers de l'autonomie car, comme l'écrivait Voltaire, « les hommes ont le tort de juger d'un tout dont ils ne connaissent que la plus petite partie ». Penser un changement soutenable, et durable, est à ce prix !

## Stéphane Leymarie



### Parcours

Sup'Recherche - UNSA

### Depuis

Décembre

### Jusqu'à

Aujourd'hui

Co-secrétaire général	2016	Aujourd'hui
<b>Université de Lorraine</b> Maître de conférences, élu au CA	2012	Aujourd'hui
<b>Université de Lorraine</b> Co-responsable du Diplôme d'Université en Gestion de l'égalité, de la non discrimination et de la diversité	2010	Aujourd'hui
<b>Sup'Recherche - UNSA</b> Secrétaire général	2013	Décembre 2016

Fiche n° 13287, créée le 22/09/15 à 14:49 - MàJ le 05/12/16 à 17:42

© News Tank 2017 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »