HAL open science

Les paradoxes de la LPPR ou pourquoi l'annonce de moyens supplémentaires est-elle source de résistances ?

Christine Musselin

▶ **To cite this version:**

Christine Musselin. Les paradoxes de la LPPR ou pourquoi l'annonce de moyens supplémentaires est-elle source de résistances ?. Revue française de pédagogie, 2020, 207, pp.41 - 48. 10.4000/rfp.9171 . hal-03049912

HAL Id: hal-03049912

https://sciencespo.hal.science/hal-03049912v1

Submitted on 28 Mar 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Les paradoxes de la LPPR ou pourquoi l'annonce de moyens supplémentaires est-elle source de résistances ?

Christine Musselin
Sciences Po, CSO, CNRS

Version auteur acceptée de : **MUSSELIN, Christine. (2020) : « Les paradoxes de la LPPR ou pourquoi l'annonce de moyens supplémentaires est-elle source de résistances ? », *Revue Française de pédagogie*, n°207, p. 41-48, https://doi.org/10.4000/rfp.9171**

Résumé : Cet article s'interroge sur les raisons expliquant les résistances à une loi qui prévoit pourtant l'octroi pluriannuel de moyens supplémentaires. Pour l'auteure, les origines de ce paradoxe sont à trouver dans les transformations qui ont affecté le système français d'enseignement supérieur et de recherche : le projet de loi n'apporte pas de solution aux problèmes qu'elles ont suscités, qu'il s'agisse du fonctionnement des universités, du manque de postes, de la place prise par le financement sur projet ou du pilotage plus centralisé de la recherche. Elle conclut sur l'occasion manquée qu'est finalement cette loi qui, parce qu'elle est centrée sur le financement de la recherche risque d'alimenter une stratification verticale de l'enseignement supérieur plutôt que de reconnaître et de valoriser une plus large diversification des profils entre les établissements.

Summary: This paper questions the reasons for the resistances to a law through which increasing multi-annual allocation of budget should occur. For the author, the rationales for this paradox are to be found in the transformations experienced by the French higher education system: the project of law does not provide solutions to the problems raised by the recent developments in university governance, lack of positions, increasing role of project-based funding for research or reinforced steering of research agendas. She concludes that because this law only focuses on research funding and could lead to increasing vertical stratification, it is a missed opportunity to recognize and valorize diversification among the profiles of higher education institutions.

Mots-clefs : enseignement supérieur et recherche, centralisation, financement sur projets, résistances, carrières universitaires

Keywords: higher education and research, centralization, project-based funding, social movements, academic careers

Après les mobilisations de début d'année et la crise provoquée par le COVID-19, le contenu de la LPPR (Loi de programmation pluriannuelle de la recherche) a finalement été dévoilé en juin 2020. L'avenir dira si et comment il va évoluer et s'il sera voté à l'automne. Quoi qu'il en soit, on peut dès maintenant se pencher sur les réactions que le projet de loi a suscitées. Je laisserai de côté leurs formes, même si elles sont particulièrement intéressantes, pour me centrer sur ce qui

semble à première vue être un paradoxe : pourquoi l'annonce de moyens supplémentaires conséquents pour un secteur qui les réclame depuis longtemps a-t-elle provoqué autant de résistances ?

Pour avancer des réponses à cette question, je propose de me livrer à un état des lieux des principales transformations qui ont affecté le système d'enseignement supérieur français, et notamment le secteur universitaire, en prenant appui sur les enquêtes passées et récentes, que j'ai menées dans les universités françaises ou auxquelles j'ai participé avec mes collègues du Centre de sociologie des organisations (CSO) et d'autres institutions, et en mettant plus particulièrement l'accent sur les aspects qui peuvent rendre intelligibles les réactions contre ce que pourrait être la LPPR. Les conclusions qui seront exposées dans cette première partie s'appuient donc sur les très nombreux entretiens, questionnaires, documents, observations auxquels ont donné lieu ces travaux qui prennent l'enseignement supérieur comme objet de recherche.

Je terminerai par une analyse plus personnelle de la LPPR, que je vois comme une occasion manquée, qui a polarisé les positions mais qui laisse béantes des questions pourtant centrales qui n'ont pu être abordées.

La LPPR, la loi qui fait déborder le vase ?

Mais revenons tout d'abord à notre paradoxe : pourquoi la perspective de moyens supplémentaires importants crée-t-elle tant d'opposition ? Parce que le contenu probable de la loi accentue le mouvement de transformations engagé depuis plusieurs années, et n'apporte en revanche pas, ou peu, de solutions aux difficultés que vit une large part de la population académique française et n'offre aucun horizon à cette dernière. C'est ce que je souhaiterais montrer en reprenant une à une plusieurs de ces transformations, telles que nous avons pu les observer.

Une plus forte centralisation et bureaucratisation du fonctionnement universitaire qui pèse sur les activités des enseignants et chercheurs

Deux phénomènes rendent depuis plusieurs années le fonctionnement des universités plus lourd, plus contraint et plus contraignant. Le premier phénomène, souligné dans de très nombreux travaux en France comme à l'étranger, tient à l'introduction dans les universités de pratiques plus managériales, à leur « construction en organisation » pour reprendre l'expression très parlante de Brunsson et Sahlin-Andersson (2000) ou au renforcement de leur *actorhood* [1](Krücken et Meier, 2006), par la diffusion du nouveau management public (NPM) dans l'enseignement supérieur, notamment depuis la loi organique relative aux lois de finances (LOLF).

[1] Cette notion est utilisée par les néo-institutionnalistes pour désigner la capacité de certains agents à échapper aux rôles, routines, cartes cognitives que leur assigne leur appartenance institutionnelle (cf. par exemple Hwang et al., 2019). Krücken et Meier (2006) étendent cette notion aux universités quand ils observent qu'il est aujourd'hui attendu de celles-ci qu'elles se comportent comme un acteur organisationnel, capable de prendre des décisions, et de définir et suivre une stratégie.

Toutefois, la formalisation des procédures, les logiciels de gestion, la comptabilité analytique et le contrôle de gestion ne sont pas que la conséquence d'une managérialisation des universités ou les marqueurs du triomphe du NPM. Ce dernier s'est en effet diffusé dans les années 2000, soit une bonne dizaine d'années après les premières manifestations de la professionnalisation de la gestion des universités. Cette gestionnarisation découle aussi d'un second phénomène, plus rarement invoqué mais tout aussi lourd, qui tient aux évolutions morphologiques de nos établissements, à la croissance de leur taille, en nombre d'étudiants comme en nombre d'enseignants et chercheurs et personnels administratifs, phénomène qui a bien sûr été accentué par les fusions récentes. Le poids que cela représente en masse salariale est devenu très visible lors du passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) : ce dernier a entraîné l'intégration des salaires des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs, auparavant gérés par le ministère, dans les budgets des établissements universitaires qui ont alors été multipliés par trois ou quatre. Parallèlement, le coût de la recherche a considérablement augmenté dans tous les domaines : sans même parler du prix des équipements pour les sciences expérimentales : quel(le) historien(ne) pourrait aujourd'hui mener ses recherches, sans ordinateur, sans accès à internet et sans la numérisation des catalogues d'informations et de données scientifiques et des publications de ses collègues ? Autant d'opérations qui nécessitent matériel, investissements et personnel dédiés. Quant à l'enseignement, cela fait longtemps qu'il ne peut être réalisé à l'aide d'une craie et d'un tableau dans une salle de cours : le basculement vers les enseignements en ligne pour assurer la continuité pédagogique et faire face à la crise due au COVID-19 n'est certes pas sans poser de problèmes – loin de là, pour les étudiants comme pour les enseignants – mais ce qui se produit dans les établissements français au moment où j'écris ces lignes ne serait pas possible si l'on partait de zéro et si des investissements en équipements et en personnels n'avaient été faits. La conséquence de ces transformations est simple : aucun établissement universitaire ne peut plus aujourd'hui être géré de manière aussi élémentaire que je l'avais observé pour ma thèse (Musselin, 1987).

Ces différentes évolutions ont des incidences concrètes sur les universités. Nous l'avions à nouveau constaté lors d'une enquête menée en 2011 (Chatelain-Ponroy *et al.* 2012 et Musselin *et al.* 2012) qui montrait une intensification des processus de centralisation et de bureaucratisation du gouvernement des universités, l'un et l'autre favorisés par des services centraux dont les responsabilités ont augmenté, dont les effectifs et le niveau de qualification ont crû et dont certains membres ont trouvé dans les réformes un moyen de valoriser leur activité (Barrier et Musselin, 2015). Cette consolidation quantitative et qualitative des services centraux des universités est un phénomène constaté dans de nombreux pays, et comme dans de nombreux autres pays aussi, cela n'a pas donné lieu à un accroissement parallèle des effectifs en personnels d'accompagnement de la recherche et de l'enseignement dans les laboratoires et les départements. Leur nombre a au contraire stagné – quand il n'a pas régressé – conduisant parfois à des mutualisations budgétairement rationnelles mais fonctionnellement inefficaces, si bien que la vie des enseignants et chercheurs, et donc leurs conditions de travail au jour le jour, se sont globalement dégradées. La prise en charge par ces derniers d'activités administratives ou techniques, déjà relevée dans nos travaux du début des années 2000 (Musselin et Becquet, 2008) n'a fait que s'intensifier et peser un peu plus au quotidien, la numérisation des procédures ayant souvent reporté sur les enseignants et chercheurs des activités effectuées auparavant par les personnels administratifs.

Les conditions d'exercice de l'activité scientifique et pédagogique sont aussi affectées parce que l'accès aux financements s'est transformé sous l'effet de dispositifs qui ont mis enseignants et chercheurs, équipes mais aussi universités plus en compétition les uns avec les autres que par le

passé. On assiste dans les années 2000, non pas à l'introduction mais à la généralisation du financement sur projets à toutes les disciplines et à toutes les populations d'enseignants et chercheurs quand il s'agit d'allouer de nouvelles ressources. Cette pratique existe depuis la fin des années 1950 mais, comme le montrent Aust et Gozlan (2018), les promoteurs politiques du financement sur projet avaient contenu les controverses qu'elle suscitait déjà par un triple confinement : peu de disciplines concernées, une mise en œuvre discrète confiée à des services ministériels et un recours limité aux personnels temporaires. Mais ces deux auteurs montrent aussi que l'extension récente du financement sur projet a, par contrecoup, activé les mouvements d'opposition contre cette pratique: on a pu le constater encore récemment, plusieurs des revendications contre la LPPR portant sur la réduction de la part des financements liés à des appels à projets. Si ce mode de fonctionnement est usuel et souvent indispensable à la poursuite des activités de recherche, dans la plupart des sciences expérimentales, il reste très critiqué en SHS où il ne correspond pas toujours aux besoins des chercheurs, contraints à des pratiques collectives et collaboratives qui ne sont pas toujours adaptées à leur régime de production de recherche ; il est dès lors souvent perçu comme une imposition des normes des sciences dites dures aux sciences humaines et sociales. Par ailleurs, et cette fois quelle que soit la discipline, ce mode de répartition des moyens a aussi une incidence sur le contenu du travail car il est source de tâches supplémentaires qui empiètent sur les activités pédagogiques et scientifiques plus traditionnelles : rédaction de projets (aux chances d'aboutissement parfois très incertaines), gestion des financements obtenus et de ce que cela implique aussi en recrutement et accueil de personnels temporaires, sollicitations croissantes pour évaluer des projets déposés par d'autres chercheurs, etc. Le tout dans le contexte de pénurie de personnel d'accompagnement comme je l'ai rappelé plus haut et une place du financement sur projet qui devient d'autant plus omniprésente qu'il s'auto-entretient en cascades. Ainsi l'obtention des Initiatives d'excellence (Idex), des Laboratoires d'excellence (Labex) ou des Equipements d'excellence (Equipex) a très souvent conduit les équipes en charge de leur pilotage à la mise en œuvre d'appels internes pour distribuer les fonds acquis. Ce qui a multiplié le nombre de projets déposés et les évaluations à organiser, les experts à solliciter et pour ces derniers les avis à produire, et les tâches de gestion de projets.

Par conséquent, l'exercice même du métier d'enseignant et chercheur a évolué, un fonctionnement plus procédural et formel ayant remplacé les pratiques plus artisanales. Le temps à consacrer à la recherche de crédits et à la gestion de ceux obtenus s'allonge au fur et à mesure que la poursuite des travaux de recherche est de plus en plus conditionnée à un financement sur projets.

Une plus forte différenciation sous l'effet du financement sur projets et des évaluations

Le renforcement de l'importance financière, mais aussi symbolique, du financement sur projets via l'Agence nationale de la recherche (ANR) et le Programme d'investissements d'avenir (PIA) en France, et via le crédit réputationnel accordé à l'European Research Council (ERC) au niveau européen, a de surcroît été mis en œuvre au moment où étaient installés l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) et un système de répartition des budgets alloués aux universités basé partiellement sur la performance (le système SYMPA).

Comme nous l'avons constaté dans l'enquête de 2011 citée précédemment, la combinaison de ces mesures a aussi eu pour conséquence de polariser l'attention des équipes présidentielles et de nombre de directeurs d'unité de recherche interviewés sur les succès aux appels à projets, sur les

résultats des évaluations AERES publiés en ligne et sur la manière dont ils pourraient être améliorés : comment réduire le nombre de non-publiants ? comment mieux référencer les publications ? comment pallier les faiblesses avant le passage du comité de visite ? Etc. De ce fait, les évaluations externes des projets de recherche d'un côté et des structures de l'autre ont renforcé les marges de manœuvre des équipes présidentielles en interne. Cela a justifié les décisions que ces dernières ont prises, et notamment les clefs de répartition des budgets aux équipes de recherche, fondées sur les résultats obtenus lors de l'évaluation AERES ou le succès à l'ANR (Musselin, 2013, 2014). Ainsi ceux qui avaient des évaluations positives ou qui décrochaient des financements sur projets – souvent les mêmes – se trouvaient-ils doublement reconnus et les autres doublement pénalisés puisqu'ils ne décrochaient pas de financement externe et subissaient de plus une baisse des moyens en interne, dans un contexte de baisse des budgets récurrents afin d'abonder ceux dédiés aux financements sur projets. Des écarts ont toujours existé au sein de la profession universitaire française, certains enseignants et chercheurs bénéficiant d'une plus forte reconnaissance scientifique que d'autres, mais cela se traduisait essentiellement à travers les rythmes de carrières, alors qu'aujourd'hui on voit s'accentuer les différentiels d'accès aux ressources et la concentration de ces dernières. De surcroît ces écarts sont devenus visibles non seulement par la publication, à l'époque, des notes attribuées aux équipes par l'AERES mais aussi via le développement et la diffusion des indicateurs (h.index, impact factor, citation index…) que la numérisation des données sur les publications a rendu possibles. La publicisation des moyens alloués aux bénéficiaires des appels du PIA, de l'ANR ou des ERC, rend encore plus perceptible la distance entre les établissements ou équipes qui reçoivent des sommes parfois très importantes et ceux qui sont en dehors. Certes la multiplication et la variété des appels PIA a conduit à une répartition plus distribuée des financements supplémentaires que dans les pays où le nombre d'instruments de mise en compétition était plus restreint, mais il y a malgré tout un effet de concentration accrue des moyens comme le montraient les cartes de réussite aux Labex ou Equipex par exemple, effet qui recoupait largement les déséquilibres déjà existants mais qui les accentuait aussi.

Un pilotage de la recherche localement renforcé grâce au PIA, et nationalement plus ciblé à la faveur de la SNR(I)

Ajoutons à cela le fait que le pilotage de la recherche au début des années 2010 a été doublement renforcé.

D'une part, au niveau des universités, les appels du PIA ont souvent été l'occasion pour les équipes présidentielles d'interventions dont elles n'étaient pas familières par le passé. Toutes les études menées sur les Idex (Aust *et al.*, 2018 ; Harroche, 2019) le montrent : les projets ont d'abord été ceux de responsables d'établissements plutôt que le résultat de processus *bottom up*. Cloarec et Mignot-Gérard (Cloarec et Mignot-Gérard, 2016) parviennent aux mêmes conclusions concernant les Labex : les dossiers déposés sont ceux qui ont reçu l'aval des équipes présidentielles.

D'autre part, les nouvelles tentatives menées au niveau national pour établir par le haut une stratégie nationale de recherche (SNR) ont plus d'impact que n'en ont généralement ce type d'initiatives parce que l'ANR vu son budget réduit et a dû caler son appel générique annuel sur des « défis sociétaux », par ailleurs très proches de ceux du Programme-cadre pour la recherche et le développement technologique (PCRD) européen, ce qui a eu pour conséquence de quasiment faire disparaître les « projets blancs » et donc de contraindre l'autonomie des enseignants et

chercheurs dans la construction de leur agenda de recherche. Le retour à un appel plus ouvert et aux appels à projets « blancs » depuis 2018 et la progression, lente mais notable, des taux de réussite corrigent petit à petit cette situation mais de manière trop imperceptible encore.

La décroissance des postes ouverts au recrutement

Enfin, les quinze dernières années ont été marquées par une chute conséquente du nombre de postes ouverts au recrutement – ils ont été divisés par deux à l'université entre 2003 et 2018 (Musselin 2019 : 148) – alors que le nombre d'étudiants inscrits à l'université continuait de croître, certes moins vite que dans d'autres secteurs de l'enseignement supérieur, mais de croître quand même. Depuis qu'elles gèrent la masse salariale de leur établissement, les équipes présidentielles l'utilisent comme variable d'ajustement quand elles sont confrontées à une situation budgétaire difficile : elles pratiquent le gel de postes devenus vacants ou bien mobilisent les marges de manœuvre que cela leur procure (remplacement de maîtres de conférences par des professeurs agrégés – PRAG – ou transformation – non réversible – de la masse salariale en budget de fonctionnement). Si toutes les disciplines ne sont pas touchées de la même manière, loin de là, les plus attractives, plutôt du côté des SHS et du droit que des sciences dites dures, voient enfler les services des titulaires et le recours à un nombre croissant de vacataires qui viennent un peu plus gonfler le nombre de temporaires dans les établissements, déjà en augmentation du fait du recrutement de post-doctorants pour mener à bien les recherches financées sur projets. Cette situation étant tout sauf française – la limitation des postes de permanents est en effet un sport international – la croissance des postes temporaires est observable dans la plupart des pays, si bien que la situation des jeunes docteurs est problématique partout, y compris dans les pays où les entreprises et l'administration reconnaissent mieux qu'en France le doctorat.

Des propositions pour le projet de loi, qui semblent accentuer la tendance sans apporter de solutions aux problèmes

Or que suggèrent le projet de loi, le rapport annexe, l'exposé des motifs et l'étude d'impact que le ministère vient de rendre publics ? Des liens plus étroits entre évaluation et allocation des moyens, un renforcement du financement sur projets, des conditions plus favorables pour ceux qui seraient recrutés en *tenure track*, l'institutionnalisation des emplois temporaires avec des contrats post-doctoraux qui pourraient durer six ans, la poursuite des programmes prioritaires qui orientent les agendas de recherche… Toutes ces orientations sont perçues comme des menaces par ceux et celles qui n'ont pas de postes et ont obtenu un diplôme dont ils savent qu'il n'est reconnu ni par les entreprises ni par l'administration, par ceux et celles qui ont déposé des projets sans succès, mais aussi par ceux et celles qui en ont obtenu mais sont las de toujours devoir en déposer de nouveaux, par ceux et celles qui font face à toujours plus d'étudiants… bref, par ceux et celles auxquels le probable projet de loi ne propose rien, n'offre aucun horizon, si ce n'est celle d'une aggravation de leur situation alors qu'ils font eux aussi tourner la machine.

Bien sûr les mobilisations contre la LPPR ne sont pas réductibles à cette explication. Elles sont aussi pour beaucoup l'occasion d'exprimer leur opposition politique au gouvernement (mais aussi à ceux qui l'ont précédé) et d'inscrire leur action dans un mouvement plus large contre les réformes des hôpitaux, des allocations chômage, de la justice, des retraites… La lutte contre la LPPR devient une lutte contre ce qui est alors souvent englobé sous le terme de néo-libéralisme. Mais cette contestation de nature politique, quelque légitime qu'elle soit, conduit trop à gommer

les spécificités de l'enseignement supérieur, en amalgamant toutes les réformes et en leur attribuant les mêmes causes, les mêmes logiques et les mêmes effets. Or, la récente habilitation à diriger des recherches soutenue par Cécile Vigour (Vigour, 2019) sur le système judiciaire français montre par exemple qu'au sein de ce secteur les logiques et instruments gestionnaires ont globalement accru l'hétéronomie de contrôle mais de manière variable selon les services, et que beaucoup de professionnels, là aussi à des degrés divers, conservent une autonomie d'action. Ce qui est vrai pour un secteur l'est autant pour d'autres. Se placer à un très haut niveau de généralité permet certes de repérer des récurrences et de les dénoncer mais conduit aussi à ignorer des différences qui ne sont pas insignifiantes. Ainsi, l'enseignement supérieur se distingue d'autres secteurs notamment par le fait qu'il a été moins fortement touché par les restrictions budgétaires, son financement ayant été, pour reprendre l'expression utilisée par les gouvernements successifs, sanctuarisé[2]. Il a même bénéficié de manière très conséquente du PIA, ce qui était loin d'être gagné d'avance (Gally, 2018). En revanche, l'intensification de la compétition au sein de l'enseignement supérieur, qu'il s'agisse des postes ou des budgets, n'a pas d'équivalent dans les secteurs mentionnés plus haut. Ce qui caractérise et singularise par conséquent l'enseignement supérieur et la recherche n'est pas un appauvrissement de tout le système, mais le creusement de l'écart entre les institutions les mieux dotées et les autres, entre les équipes qui décrochent des financements et celles qui n'y parviennent pas, entre les disciplines sur-encadrées et celles qui accueillent toujours plus d'étudiants, entre la part croissante des vacataires et post-doctorants et le nombre de postes ouverts au recrutement… Même sans ajouter à cela les inquiétudes supplémentaires liées à la réforme des retraites, et au fait que la revalorisation des revenus – qui aurait pu faire l'unanimité – risque d'être atténuée par le coût de la compensation du système de retraite à points, s'il est maintenu, on voit bien que les propositions faites par les groupes de travail mis en place par le ministère[3] puis le projet de loin ont pu que renforcer les inquiétudes et la crainte d'une concentration accrue des moyens sans aucune perspective d'amélioration de leurs conditions de travail pour ceux qui en seront exclus et qui font pourtant partie du même ensemble.

La LPPR, une occasion manquée ?

Aujourd'hui, le projet de LPPR est public, les montants qui seront engagés sont connus (et paraissent insuffisants comparés aux efforts de pays voisins), leur progression dans le temps (fort lente au départ et plus rapide au bout de dix ans) est annoncée, les mesures qui seront soumises au Parlement sont dans une large mesure rédigées et l'on voit à nouveau un mouvement de réactions se dessiner. Quelle que soit l'issue dans les mois à venir, il est vraiment regrettable, et je m'exprime ici à titre personnel, que la LPPR ait conduit à cliver les positions entre les pour et les contre et à ne pas mettre sur la table des questions fondamentales pour le système dans son ensemble. J'en évoquerai deux qui me tiennent à cœur pour finir.

---

[2] Sous la présidence de Nicolas Sarkozy par exemple, la règle du remplacement d'un départ sur deux dans la fonction publique n'a pas été appliquée à l'enseignement supérieur et à la recherche.

[3] Trois groupes ont été mis en place au printemps 2019 : le groupe 1 avait pour mission de réfléchir sur « Recherche sur projet, financement compétitif et financement des laboratoires », le groupe 2 sur « Attractivité des emplois et des carrières scientifiques » et le groupe 3 sur « Innovation et recherche partenariale ». Un quatrième groupe de travail a été installé en décembre 2019, sur « Territorialisation de la recherche ».

La LPPR par son intitulé, par les groupes de travail qui ont été constitués, par les questions soumises à discussion sur le site du ministère n'est manifestement centrée que sur une partie des missions du système : la recherche (et l'innovation). Le financement des autres missions est laissé dans l'ombre tout comme celui des établissements dont les fonctions, ou une partie des composantes, ne sont pas prioritairement orientés vers la recherche. Bref, les propositions s'attachent avant tout à continuer à faire émerger en France, ce que l'on appelle aujourd'hui des « grandes universités de recherche », pour les distinguer de celles qui sont moins investies dans la production de résultats scientifiques reconnus internationalement, ou dans la formation des futures élites nationales ou internationales, et qui s'inscrivent d'abord dans une stratégie de développement plus locale, ou qui se positionnent sur un créneau spécialisé mais assez étroit. C'était ce qui était demandé aux groupes de travail, et ils ont en quelque sorte répondu à la demande, mais celle-ci n'était-elle pas trop exiguë ? Peut-on renforcer une partie d'un système sans prendre le risque d'appauvrir l'ensemble ? Puisque les universités sont des organisations pluralistes (*pluralistic organizations*) définies par la multiplicité de leurs missions (Denis, Lamothe, et Langley, 2001), ne faudrait-il pas encourager celles qui ne s'inscrivent pas dans le modèle des grandes universités de recherche à développer des stratégies originales et *ad hoc* et à pondérer différemment les missions ? Ne faudrait-il pas aussi leur attribuer des moyens pluriannuels pour les mettre en œuvre, plutôt que les condamner à ne jamais (ou peu) bénéficier de moyens supplémentaires ? Peut-on tout miser sur « l'excellence » de la recherche, sans en même temps, donner des perspectives, susciter des initiatives, et tout simplement reconnaître l'importance de ceux et celles qui s'investissent dans les autres missions ? Surtout à l'heure où le secteur privé attire de plus en plus d'étudiants et où ses effectifs progressent plus vite que ceux des universités[4]. Bref, la LPPR était destinée à une seule partie du système et elle n'a pas permis de poser la question de la position de cette partie par rapport à l'ensemble, de l'évolution de l'ensemble, de sa logique d'organisation (stratification verticale ou différenciation), et de la gestion et de la tolérance aux écarts. Parallèlement à la LPPR, il serait par conséquent nécessaire de dégager des moyens pluriannuels destinés à financer d'autres profils que celui des universités de recherche. Pourquoi ne pas introduire une allocation budgétaire entièrement basée sur un système contractuel, qui permettrait de ne pas répartir les moyens à l'aune des mêmes indicateurs pour tous – ce qui a systématiquement pour effet de concentrer les ressources sur les mêmes – mais en fonction du positionnement stratégique adopté par chaque établissement, des missions qu'il a choisi collectivement de privilégier, et, cinq ans plus tard, de la réalisation concrète de ses objectifs telle que les évaluations de ses différentes missions permettent d'en rendre compte ? Cela supposerait que l'Etat s'engage financièrement sur cinq ans et passe un « vrai » contrat qui l'oblige dans la durée, contrairement à ce qui se passe actuellement.

La seconde occasion manquée, est celle de l'évolution systémique de la gestion des carrières. La LPPR aurait pu être l'occasion de s'interroger sur les différentes modalités qui existent. Le nombre de travaux publiés sur la profession académique dans le monde est impressionnant, et une analyse comparée des avantages et des inconvénients, laissant à la porte les préjugés et les avis à l'emporte-pièce, aurait probablement permis de se projeter vers des propositions plus ambitieuses que celles qui consistent à créer de nouveaux statuts à côté de ceux qui existent déjà. N'aurait-on pas dû appréhender et penser conjointement ce qui caractérise aujourd'hui le modèle français de gestion des carrières : un accès aux postes permanents en moyenne plus précoce que chez nos voisins ; un ratio professeurs par maîtres de conférences toujours plus décroissant ; un

[4] Selon la note d'information publiée par le MESRI en 2020, « en 2018-2019, la progression des inscriptions dans l'enseignement supérieur privé, de +3,9%, est à nouveau supérieure à celle de l'enseignement public (+ 1,7%) » (Ndao, 2020).

ratio postes temporaires sur postes permanents qui croit ; des modalités de recrutement encore souvent expéditives et insuffisantes au regard de l'enjeu ; une illusion de concours national alors que l'on est sur un marché du travail où des candidats tentent de répondre aux besoins spécifiques en enseignement et en recherche des recruteurs ; des pratiques qui – comme celles des autres pays membres – renforcent l'hétérogénéité au sein de l'Union Européenne ; une répétition d'épreuves où s'affrontent plus de candidats qu'il n'y a de postes ouverts lors des progressions dans la carrière, etc. ? Plutôt que de proposer des solutions ponctuelles apportant des réponses qui rendront encore plus complexe la gestion de l'ensemble, il aurait été souhaitable de mener une réflexion plus globale, qui tienne compte de ce que font nos partenaires européens afin de ne pas accroître le décalage entre les pays membres, et qui permettent de décider si oui ou non, il faut modifier notre modèle, et si oui dans quel sens. Et même sans se lancer dans une opération aussi ambitieuse, pourquoi ne pas prendre des mesures comme : la revalorisation des salaires – bien sûr – ; mais aussi des codes de bonne conduite pour une gestion responsable des post-docs – ce qui est loin d'être toujours le cas ; l'ouverture de postes dans les disciplines qui sont le plus contraintes à recourir à des vacataires ; des procédures de recrutement plus approfondies et plus respectueuses des candidats ; un accueil qui déroule le tapis rouge devant les nouveaux entrants plutôt que de leur attribuer les tâches dont personne ne veut ; l'attribution systématique d'une réduction de la charge d'enseignement pour chacun d'eux en plus du budget de démarrage dont chacun et chacune devrait bénéficier ; et la mise en place d'un suivi personnalisé en début de carrière, basé sur une évaluation régulière. Cela constituerait un ensemble cohérent d'actions en faveur de nos jeunes collègues et contribuerait à rendre plus attractives les carrières universitaires.

Peut-être n'est-il pas trop tard pour redresser la barre et repartir des questions de fond, sans chercher à reproduire un âge d'or qui est très largement fantasmé mais en inventant les conditions qui permettent aujourd'hui à un système diversifié de se définir un avenir commun ?

Aust, J. Mazoyer, H. et Musselin, C. (2018) : « Se mettre à l'Idex ou être mis à l'index », *Gouvernement et action publique*, 4 (4), pp. 9-37.

Aust, J., et Gozlan, C. (2018) : « Des instruments contestés. Émergence et effets de la critique des instruments du gouvernement de la recherche en France (1961-2015) », *Revue française de science politique*, 68 (3), pp. 493-514.

Barrier, J. et Musselin, C. (2015) : « La réforme comme une opportunité professionnelle ? Autonomie des établissements et montée en puissance des cadres administratifs des universités » *Gouvernement et action publique,* 4(4), pp. 127-151.

Brunsson, N. et Sahlin-Andersson, K (2000) : « Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform ». *Organization Studies,* 21(4): 721–746.

Chatelain-Ponroy, S., Mignot-Gérard, S., Musselin, C., et Sponem, S. (2012) : « La gouvernance des universités françaises. Pouvoir, évaluation et identités », Paris, Cnam, Sciences Po-CSO-CNRS, UPEC, HEC Montréal, http://cso.edu/upload/dossiers/Rapport_GouvernanceUniversitesFrance_2012.pdf

Cloarec, M. et Mignot-Gérard, S. (2016) : « La course à l'excellence scientifique. Un pôle de recherche et d'enseignement supérieur dans la compétition pour les LabEx » dans Patrick Castel, Léonie Hénaut et Emmanuelle Marchal (eds) : *Faire la concurrence. Retour sur un phénomène social et économique*, Paris, Presses des Mines, pp. 213-230.

Denis, J.-L., Lamothe, L., et Langley, A. (2001) : « The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations », *Academy of Management Journal*, 44, pp. 809–837.

Gally, N. (2018) : « Entre *executive shift* et gouvernement à distance », *Revue française de science politique*, 68 (4), pp. 691-715.

Harroche, A. (2019) : « The local interpretation of European policies for excellence: the new excellence hiring process in French academia », SASE conference "Fathomless Futures: Algorithmic and Imagined", New York, Etats-Unis, Juin 2019.

Hwang, Hokyu, Colyvas, Jeannette A., et Drori, Gili S. (eds.) (2019) : *Agents, Actors, Actorhood: Institutional Perspectives on the Nature of Agency, Action, and Authority*, Bingley, Emerald Group Publishing.

Krücken G et Meier F (2006) : « Turning the university into an organizational actor », In: Drori GS, Meyer JW, Hwang H (eds.) : *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*, Oxford, Oxford University Press, pp.241–257.

Musselin, C. (2013) : « How Peer Review Empowers the Academic Profession and University Managers : Changes in Relationships between the State, Universities and the Professoriate », *Research Policy*, 42 (5), pp. 1165-1173.

Musselin, C. (2014) ; « Empowerment of French Universities by Funding and Evaluation Agencies », dans Jochen Gläser et Richard Whitley (eds) : *Organizational Transformation and Scientific Change : The Impact of Institutional Restructuring on Universities and Intellectual Innovation*, Research in the Sociology of Organizations, 42, pp. 51-76.

Musselin, C. (2017) : *La Grande Course des universités*, Paris, Presses de Sciences Po.

Musselin, C. (2019) : *Propositions d'une chercheuse pour l'Université*, Paris, Presses de Sciences Po.

Musselin, C. et Becquet, V. (2008) : « Academic Work and Academic Identities : A Comparison between Four Disciplines », dans Jussi Välimaa et Oili-Helena Ylijoki (Eds) : *Cultural Perspectives on Higher Education*, Dordrecht, Springer, pp. 91-108.

Musselin, C., Barrier, J. Boubal, C. et Soubiron, A. (2012) : Liberté, responsabilité... et centralisation des universités, Paris, Sciences Po, CSO-CNRS, ESEN, http://cso.edu/upload/dossiers/Rapport_LiberteResponsabiliteCentralisationUniversites_2012.pdf.

Ndao, G. (2020) : « Les effectifs d'étudiants dans le supérieur en 2018-2019 en progression constante », *Note d'information* n°2, Janvier 2020.

Vigour, C. (2019) : La justice à l'épreuve de la nouvelle gestion publique. Sociologie de la gestionnarisation des organisations publiques, Habilitation à Diriger des Recherches, Paris, Institut d'Etudes Politiques.