



**HAL**  
open science

## Entendre (enfin) la voix singulière des Sciences de gestion et du management pour le Supérieur

Hugo Gaillard

► **To cite this version:**

Hugo Gaillard. Entendre (enfin) la voix singulière des Sciences de gestion et du management pour le Supérieur. Gestion et management public [2012-..], 2024, Vol. 12 (2), pp.115-118. 10.3917/gmp.122.0115 . hal-04676479

**HAL Id: hal-04676479**

**<https://hal.science/hal-04676479v1>**

Submitted on 23 Aug 2024

**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.

## **Entendre (enfin) la voix singulière des Sciences de gestion et du management pour le Supérieur**

**A propos de :** L'enseignement supérieur en transition : propositions pour l'avenir, Denis, J.-P. ; Deville, A. ; Meier, O. (dir.). Éditions EMS, 2024 Hugo Gaillard Dans Gestion et management public, 2024/2 (Vol. 12), pages 115 à 118 Éditions AIRMAP

**L'enseignement supérieur et la recherche (ESR) en France serait en train de vivre un changement de contexte (Denis, Deville & Meier, 2024).** Pour le comprendre, les éditeurs de ce volume et les contributeurs qui les ont suivis, condamnés à incarner l'identité des Sciences de gestion et du management, annoncent le projet d'un regard à la fois historique et prescriptif, ce qui n'est pas un mince objectif au regard du contexte institutionnel complexe et parfois paradoxal de l'Université (Bartoli et Trébuçq, 2021). Le prisme principal ou central de l'ouvrage est institutionnel. En effet, un seul texte aborde les transformations de l'ESR à travers le cas d'une catégorie de personnels, en étudiant le cas des PRAG et PRCE, vivant dans le limbo académique (pp. 261-276). Si la clé d'entrée des personnels et de leur expérience de travail pourrait en soi faire l'objet d'un volume à elle seule, cet ouvrage atteint selon nous deux objectifs qui apparaissent au départ difficiles à concilier. Le premier est celui de permettre une compréhension systémique et globale des transformations de l'ESR sans se cantonner aux transformations qui touchent les Sciences de gestion et du management (radicales mais à l'écriture de ces lignes, assez spécifiques), et le second, celui de formuler des propositions qui parlent fort, large et clair, et saisissent les enjeux de notre temps sans renoncer à ce qui fait et permet notre mission.

### **De quoi ce changement de contexte est-il le nom ?**

Une tentation naturelle serait de proposer une liste d'évolutions, qui dans une logique cumulative, pourraient constituer ce que nous pourrions in fine et a posteriori qualifier de changement de contexte. Notre sentiment à la lecture de ce volume est plutôt que le changement est le contexte, et que la transition (au singulier) peine à trouver son point de départ et son point d'arrivée : elle est en cours. Pour autant, quelques thématiques traversent l'ouvrage comme des dynamiques structurantes, et relativement séquentielles.

La compétition par exemple, parfois abordée aussi lorsqu'il s'agit de parler de privatisation (pp. 25-40), occupe une place importante dans le diagnostic, et nous semble bénéficier de l'effet loupe de l'ancrage disciplinaire et institutionnel des contributeurs. Il est vrai que les formations de gestion sont plus que les autres – ou alors avec beaucoup d'avance – concernées par cet enjeu ; mais ici le miroir grossissant peut jouer un rôle de prospective. Compétition à nouveau, entre les formations d'une même discipline, ou de plusieurs disciplines qui s'attaquent aux enjeux du temps présent comme la durabilité ou le numérique, parfois au sein d'un même regroupement d'institutions, et se disputent les places des classements nationaux ou internationaux, pour attirer les étudiants ayant – potentiellement – les meilleurs salaires moyens à la sortie. Compétition encore, entre les enseignants-chercheurs des Universités, lorsqu'ils doivent montrer patte blanche dans un document synthétique permettant à leur collègue de bureau de décider si oui ou non, ils méritent les quelques euros concédés par la LPR via la prime de performance individuelle (RIPEC C3). Le Conseil National des Universités (cité à cinq reprises seulement dans l'ensemble de l'ouvrage), bien

qu'il soit chahuté, constitue encore un rempart au capitalisme académique dont les effets et l'emprise sont remarquablement mis en lumière dans l'un des textes de l'ouvrage (pp. 41-60).

La massification ensuite, lorsqu'il s'agit de regrouper des universités sous le régime de la fusion, qui deviennent parties d'un tout réunissant des domaines de convergence en matière de recherche et de formation. Ces regroupements peuvent également se faire pour satisfaire des exigences de classements dans une logique de compétitivité scientifique internationale, mais ne sont pas sans poser les grands défis de légitimité et d'identité institutionnelle (pp. 217-242). La massification est aussi celle des modalités de conquête des ressources propres, avec en tête l'alternance, à tous les niveaux et le plus tôt possible. Elle est aussi celle de la pédagogie, avec le déploiement de l'approche par compétence (APC) indifférenciée, jusqu'aux formations par et à la recherche (« cocher les cases dans la fiche RNCP », p. 124 ; pp. 124-150) ; ou avec la généralisation de l'interaction et de l'expérimentation dans la pédagogie (pp. 179-200).

La polarisation aussi, à la fois interne et externe. Interne d'abord, s'agissant de l'exercice de notre métier, lorsque les responsables de formation naviguent entre objectif de développement de ressources propres, tâches de reporting administratif apportées par la numérisation du travail, réflexion stratégique sur le futur de leur formation, et que leur activité de recherche devient une variable d'ajustement reléguée sur le temps personnel. Polarisation externe aussi, lorsque le flou institutionnel « qui nuit d'abord aux étudiants » (p. 28) positionne les Universités en concurrence avec des établissements accredités ou ranked, et que le critère principal n'est plus autant la délivrance d'un grade universitaire, que celui des artefacts communicationnels ou de l'accès à un parfois très fantasmé « réseau ». Polarisation toujours, entre les établissements qui peuvent organiser des conditions d'accueil et de financement optimales pour les doctorants et ceux qui luttent pour le maintien de leur capacité à encadrer des recherches doctorales. Les contextes institutionnels s'éloignent les uns des autres, et les vécus des agents et des usagers les suivent.

Ces trois mouvements de compétition, de massification, et de polarisation entraînent des comportements institutionnels et individuels. Le plus significatif est le mimétisme, celui de la gouvernance des Universités et des personnels d'enseignement et de recherche, vers la recherche de l'atteinte des KPI induits par le (relativement) Nouveau Management Public qui bureaucratise maladroitement les Universités et les carrières académiques, et dont la LPR est une expression exemplaire.

### **Des prescriptions singulières pour l'ESR de demain**

Trois prescriptions majeures ressortent à la lecture des textes présentés dans ce volume. Elles sont parce que cela est l'exercice, simplificatrices, et ne remplacent pas la lecture texte à texte, pour saisir la complexité experte de chaque contribution.

La contextualisation est identifiée comme une réponse. Elle n'est pas ici synonyme de décentralisation généralisée. L'ancrage territorial des Universités y est un enjeu fort, et levier différenciant face à une concurrence externe qui parle le global et parfois seulement le global. La possibilité d'avoir sa propre stratégie de développement des ressources propres en lien avec son territoire et des domaines de recherche et de formation stratégiques est mise en avant (p. 243-260), même si elle peut se heurter à la massification. La contextualisation des indicateurs de pilotage aussi, qui doivent être quantitatifs mais aussi (et peut-être surtout) qualitatifs, et construits avec les acteurs pour tenir compte de leur identité disciplinaire et de

leurs contextes institutionnels. Le maintien d'un CNU fort permettrait ici de poser des garde-fous à une décentralisation déviante, et à l'éclatement des quotidiens professionnels des personnels des Universités, dont les contextes d'exercice déterminent fortement leur façon d'occuper leur rôle.

Le pluralisme de la recherche et de la formation, condition essentielle d'expression de la liberté académique, apparaît entre les lignes comme un incontournable démocratique qui repose sur les épaules de l'Université. C'est ici que la compétition, la massification, et la polarisation peuvent créer des marginalisations institutionnelles, thématiques et disciplinaires, et donner le sentiment que la recherche ne peut être que « sociale », ou plutôt d'utilité sociale directe. La poursuite du financement d'une recherche pluraliste – y compris fondamentale, y compris en SHS, et pas seulement sur projets – apparaît comme un prérequis de notre capacité à relever les fameux Grands Challenges, et pour ne pas soumettre l'ESR « aux lois du marché et à la gouvernance par les nombres » (p. 311). Pour cela, l'idée soumise par deux collègues de créer un « Observatoire des libertés académiques » (p. 79) pour se prémunir du fonctionnalisme (ou tenter de le faire) nous semble par exemple particulièrement séduisante (pp. 61-80).

Enfin, la valorisation du travail des Universités, en recherche comme en formation, est une dynamique encore trop timide. Celle des universitaires, elle, doit faire l'objet d'une plus grande préoccupation. Derrière les récentes initiatives liées à la LPR censées revaloriser le métier d'enseignant-chercheur (repyramidage, RIPEC, etc.), de nombreuses déceptions et incompréhensions sont apparues, malgré (et peut-être à cause ; Berry, 1983) des instruments de gestion parfois sophistiqués créés pour les accompagner. De même, parce que ce n'est « plus celui qui détient des savoirs académiques qui est valorisé dans l'enseignement mais le professionnel disposant de connaissances pratiques » (p. 274), la valorisation du métier passe peut-être par la reconnaissance plus forte que jamais de la double mission de l'Université : celle de professionnalisation qui est au cœur de nombreuses injonctions (Crozer et Morgand, 2021) certes, mais avec tout autant d'importance, celle de l'émancipation. Nous ajoutons que la valorisation peut aussi être celle que les universitaires et les Universités font de leur travail auprès de l'ensemble de la société.

### **Que nos décideurs publics se saisissent de cette contribution**

L'un des objectifs annoncés de l'ouvrage était de formuler des propositions pour l'avenir, à tel point que les éditeurs l'ont positionné dans le titre, ce qui les oblige. Cet ouvrage en quinze contributions met en lumière la nécessité d'une gestion stratégique et cohérente des ressources, d'une ouverture sur les territoires et d'une adaptation aux défis contemporains respectueuse des acteurs et de leurs professions. Parmi ces défis, celui de la transition écologique ressort particulièrement (pp. 157-179), bien que nous manquions de recul sur son pilotage (Ory, 2018) et qu'il ne pourra pas dans tous les cas s'agir d'une révolution cosmétique (Carton et Valiorgue, 2023).

À les lire, nous espérons désormais que ces propositions tomberont dans toutes les mains intéressées, et particulièrement celles des décideurs qui font (et parfois défont) l'ESR français, car nous sommes bien ici en présence d'un Good Book (Loilier, 2023). Monsieur le Président, Monsieur le Premier Ministre, Madame la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ; « l'enseignement supérieur est d'utilité publique » (p. 17), et il est encore possible de vous saisir de ces riches propositions pour l'avenir. Plus que jamais, l'ESR public français a besoin des Sciences de gestion et du management pour se réformer.

