L'entreprise universitaire : l'enfer et le paradis

Frédéric Forest

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/318>

DOI : 10.4000/quaderni.318

ISSN : 2105-2956

Éditeur

Les éditions de la Maison des sciences de l'Homme

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2009

Pagination : 67-74

Référence électronique

Frédéric Forest, « L'entreprise universitaire : l'enfer et le paradis », *Quaderni* [En ligne], 69 | Printemps 2009, mis en ligne le 05 avril 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/318> ; DOI : 10.4000/quaderni.318

l'entreprise universitaire : l'enfer et le paradis

Frédéric
Forest

*Aministrateur civil et
chercheur associé (PSYNCA)
à l'Université de Rouen*

La réforme de la gestion des universités est intimement liée aux finalités de l'Enseignement supérieur. Aujourd'hui, les missions des universités sont nombreuses, mais, spécificité de cette entreprise audacieuse, l'université devrait aussi ou d'abord être un lieu qui permet de s'écarter des voies déjà frayées de la pensée, de dépasser le « disque courcourant » selon l'expression de Lacan qui a théorisé le discours de l'université par rapport à son objet premier, le savoir.

Penser l'université comme la tentative de créer du non-déjà-pensé a un certain nombre de conséquences institutionnelles. Aujourd'hui, sur le terrain institutionnel et statutaire des universités, plusieurs images symboliques s'affrontent. Nous tenterons d'explicitier les formes que prend l'investissement du champ universitaire par les images symboliques de la Fonction publique et celle de l'Entreprise. En effet, ces images symboliques tentent de polariser le champ politique autour de certaines valeurs en compétition (la qualification, l'égalité, l'économie de la connaissance, etc.). Le couronnement gestionnaire auquel nous assistons aujourd'hui sous la forme d'un déploiement de techniques managériales est symptomatique d'un transfert d'hégémonie au sein du champ universitaire.

De la « bataille mondiale des qualifications » à la métaphore du Temple

L'université comme lieu de création de non-déjà-pensé ? On mesure l'idéalisme d'une telle vision. Elle se heurte le plus souvent au débat sur la professionnalisation des formations. Qui dirait aujourd'hui que l'université ne doit pas conduire au monde du travail ? Mais il y a manière et

manière. Un gouffre sépare la spécialisation à outrance dès le plus jeune âge et la recherche d'un équilibre entre formation généraliste et spécialisation tardive. Dans tous les cas, l'enjeu est celui de l'esprit critique, c'est-à-dire de la distance : collage aux besoins de l'économie ou savoir désintéressé ? La question se cristallise aujourd'hui autour de la question de l'origine du financement¹. Mais on sait le poids de la dette depuis Mauss : pourquoi l'université échapperait-elle au contre-don ?

Quel est le problème d'une université sponsorisée ? C'est la question du Temple. En effet, l'enjeu de l'université est celui de la vérité. Elle partage celui-ci avec l'Église. Un professeur professe au premier sens du terme :

« La déclaration de qui professe est une déclaration performative en quelque sorte. Elle engage un acte de foi jurée, un serment, un témoignage, une manifestation, une attestation ou une promesse » [Derrida, 2001, p. 35].

Au-delà du savoir, un enseignant-chercheur engage sa responsabilité vis-à-vis de la vérité, via une relation quasi-fantasmatique. Pierre Legendre a parfaitement repéré le relais entre l'Église et la Science et maintenant le Management. Tous ont eu pour fonction de dire la vérité. L'université touche au savoir dans son rapport avec la vérité qui est lié à l'indépendance et à l'objectivité. Cette fameuse franchise universitaire signifie que le lieu vide du garant doit être inviolable : l'université est un Temple. Une telle affirmation, autre que celle de la « *citadelle exposée* » [Derrida, 2001, p.19], nous permet de comprendre les dérives et les chances que porte l'université.

D'un côté, elle peut devenir le lieu fermé dévoué aux sectes en tout genre, académiques ou religieuses. De l'autre, elle est le lieu accueillant tous les étrangers – dans tous les sens du terme, celui où n'entrent pas les armes. La métaphore du Temple lie ces trois registres : savoir, vérité et loi. L'université, parce qu'elle se projette, par définition, dans l'avenir, a partie liée avec une vision de notre civilisation dans son devenir. Cet espace « optique » est un espace imaginaire, dont nous pouvons repérer les oppositions qui en tracent la structure. L'une d'elles, fondatrice, est celle de la vérité et de la loi. Opération proprement symbolique, au sens que lui donne Lucien Sfez [Sfez, 1978], qui unit l'Université avec le savoir et la vérité.

« L'histoire des sciences en Occident est liée à l'histoire du droit romain, parce que la question de la vérité est enfermée dans le réseau des savoirs et qu'il n'y a pas de savoir humain qui ne pose la question du rapport à la Loi » [Legendre, 2001, p. 155].

Ce rapport à la Loi nous paraît se traduire par les conditions de l'inscription de l'université dans la société : « *université sans condition* » [Derrida, 2001, p.18] ou école proposant des techniques ? Le rapport de Michel Camdessus nous introduit à une dimension du savoir pris dans l'opposition imaginaire entre le maître et l'esclave qui se traduit par la métaphore guerrière du capitalisme. Cette métaphore est déployée au sein d'un ensemble de discours d'accompagnement qui ont trait aux techniques managériales. Le débat sur l'université n'échappe pas à l'imaginaire de ces rets idéologiques : « *Dans la bataille mondiale des qualifications, qui sera celle du XXI^e siècle,*

c'est l'arme ultime [l'Université] de la victoire ou de la défaite » [Le sursaut, vers une nouvelle croissance pour la France, Rapport du Groupe de travail présidé par Michel Camdessus, La Documentation Française, Paris, 2004, p. 62].

L'imaginaire de la compétition (qui transforme des différences en oppositions) envahit les discours alors que la logique de la coopération pourrait très bien dominer et organiser les rapports de compétition². La logique de la coopération devrait naturellement irriguer le monde universitaire. Les politiques actuelles mettent en avant un modèle fondé sur la compétition entre universités qui serait le corollaire naturel de la concurrence au niveau mondial. En fait, en termes strictement de production de connaissances, la coopération entre établissements (d'ailleurs souhaité au niveau national) est certainement plus efficace que la compétition. Or, le modèle économique est aujourd'hui celui de la compétition et il devient un modèle hégémonique pour toutes les formes de valeur.

La question de l'université peut se décliner sous plusieurs angles. L'université et les universitaires ont-ils vocation à être également un contre-pouvoir ou une « arme ultime » ? Aujourd'hui, l'État institue des autorités administratives indépendantes censées être objectives. Or, quel est le lieu de l'objectivité : celui de ces autorités ? Ou celui par exemple de certains corps par nature indépendants : avocats, universitaires ? L'université parce qu'elle est formation à la recherche et par la recherche, c'est-à-dire par le questionnement, est par nature critique. Les éléments qui en sont issus ne peuvent être le simple combustible d'une arme, serait-elle ultime.

La communauté universitaire et les valeurs de la Fonction publique

Aujourd'hui, l'université est confrontée à des réformes (son « autonomie », autrement dit son émancipation de la tutelle) qui mettent sous tension son rapport avec la Fonction publique : comment concilier autonomie et Fonction publique ?³ Cette tension est particulièrement palpable quand certaines valeurs⁴ sont en jeu comme l'identité (au travers de la notion de corps) ou l'égalité de traitement (par exemple en matière indemnitaire).

En premier lieu, la dispersion des universités sur le territoire donne à la question de l'identité dans sa relation au service public un poids tout à fait particulier.

À cet égard, la question des corps est emblématique de l'attachement des agents publics au service public. La notion de corps cristallise cet attachement car elle est, plus que tout autre, synonyme d'identité. C'est pourquoi, elle est si terriblement difficile à traiter, qu'elle est manipulée par les directions des ressources humaines des ministères avec la délicatesse des chirurgiens tentant la greffe. Toucher aux corps de la Fonction publique, c'est manipuler un symbole qui est celui de l'identité, parfois simplement lui-même identifié à l'appartenance – corporel donc – au service public. La question du corps – à prendre à la lettre et donc la question de l'identité, répétons le – est incroyablement présente dans les universités. En effet, la communauté universitaire est organisée autour d'oppositions : maîtres de conférences *versus* professeurs des universités, corps de l'administration scolaire et universitaire *versus*

corps des ingénieurs et techniciens de recherche et de formation ou corps des bibliothèques. Évidemment, ces corps travaillent aussi ensemble, harmonieusement, on le souhaite. Toutefois, certaines situations nous montrent la puissance du symbole en action : en commission administrative paritaire, les corps et grades organisent toutes les discussions relatives aux agents suivant une scolastique savante qui en règle les entrées et les sorties. La moindre discussion sur l'existence de certains corps entraîne immédiatement des réactions épidermiques. Vouloir supprimer un corps, ce serait lui dénier automatiquement toute identité, balayer sa spécificité, sa raison d'être et au final lui retirer toute reconnaissance, c'est aussi remettre en cause un ordre social, une hiérarchie pétrifiée des mérites.

La question de l'identité (par le biais de la question des corps de la Fonction publique) est une des questions qui cristallisent donc l'appartenance à la Fonction publique et au service public. C'est pourquoi l'article 19 de la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités qui autorise l'embauche de contractuels à durée déterminée ou indéterminée est aussi tant controversée, car elle ébranle un symbole de l'identité des agents qui est lié à l'imaginaire du service public.

En second lieu, les universités se trouvent régulièrement confrontées à la question de l'égalité de traitement des fonctionnaires. L'égalité est une autre valeur de la Fonction publique qui est très souvent invoquée dans la communauté universitaire, d'autant plus que cette dernière est fragmentée.

L'enjeu indemnitaire est un bon exemple pour

illustrer ces tensions. En effet, contrairement aux promotions, il s'agit d'une décision individuelle que le président, réglementairement, peut prendre seul. Dans les faits, les primes sont, le plus souvent, accordées après une large concertation avec les représentants du personnel. À l'instar de celle des corps, la question est emblématique d'un attachement à la Fonction publique considérée comme la fiction d'un ensemble de personnels, serveurs interchangeables remplissant une fonction et au service d'une cause.

En théorie, les montants des primes accordées aux personnels administratifs peuvent d'ores et déjà varier considérablement, en fonction du mérite (aujourd'hui, la *doxa* a remplacé ce terme maintenant désuet par celui de « performance », plus directement inspiré de l'*efficiency*). Or, vouloir faire varier ces montants en fonction des individus (« moduler » ces montants), c'est rompre leur égalité et ébranler par là même la fiction d'un service public anonyme. Faire varier ces montants, c'est s'octroyer le droit de dire la vérité sur la valeur d'un agent. Or, qui est légitime pour dire la vérité ? Quel sujet, hormis un sujet omniscient, un « *Sujet Monumental* » [Legendre, 2001] peut embrasser, en un instant de fiction, l'ensemble des mérites de l'ensemble des agents ? Faire varier les montants des primes, c'est ordonner *a posteriori* la réalité en fonction de jugements forcément partiels sauf à pouvoir embrasser de manière synchronique l'ensemble des mérites pour en déployer l'échelle réelle et ordonnée.

En définitive, les universités ont plutôt mis en œuvre l'égalité en matière indemnitaire pour éviter l'arbitraire de l'instant et les effets de démotivation. En contrepartie, elles se sont empêchées de

reconnaître et de favoriser des investissements particuliers.

Car l'égalité de traitement, valeur fondamentale de la Fonction publique, renvoie à la vérité d'une valeur, celle des mérites qui elle-même s'épuise dans les miroirs des reconnaissances croisées. Depuis Saussure et Lacan, on sait que la vérité n'est que dans l'ordre du langage, qu'elle n'est pas la réalité. Dire la vérité sur le mérite, c'est ainsi faire la Loi. En contrepoint, faire varier les montants indemnitaires, c'est reconnaître une autorité incarnée et délocalisée. Comme sur la question de la définition des services des enseignants, la question des variations indemnitaires réactive l'image d'une autorité toute-puissante (« les pouvoirs du président ») qui serait à elle-même son propre garant. C'est pourquoi la loi du 10 août 2007 qui élargit les possibilités de mécanismes indemnitaires rencontre espoirs et craintes : espoir de voir les mérites enfin reconnus, au moins au niveau « local », mais crainte d'un arbitraire incarné.

Fonction publique : la cohésion d'une image symbolique prise entre le national et le local

Ces deux valeurs, l'identité, au travers de la notion de corps et l'égalité de traitement (par exemple en termes indemnitaires ou de promotion), dessinent une partie de l'imaginaire de la Fonction publique.

Or, les réformes qui touchent aujourd'hui la communauté universitaire mettent en avant des valeurs étrangères qui ont partie liée avec la fragmentation du monde de l'Enseignement supérieur (204 établissements d'enseignement

supérieur dont 81 universités, sans compter les Grandes écoles privées).

Ces valeurs qui sont l'autonomie et la compétition (donc la performance) appartiennent à un autre registre symbolique, celui de l'entreprise (sans qu'elles soient bien sûr complètement étrangères à la réalité de la Fonction publique). La greffe symbolique ici opérée n'est pas sans produire quelques rejets, mais surtout éveillent des inquiétudes qui sont directement liées à une menace « d'éclatement » de l'image symbolique (la Fonction publique) en une myriade de signes épars. Une de ces inquiétudes au lendemain du 10 août 2007 portait sur la création d'une « fonction publique universitaire » ou bien la création d'autant de corps qu'il y a d'établissements (à l'instar des EPST) : dispersion des signes donc.

« L'autonomie » accordée aux universités a un impact direct sur les deux valeurs précitées : une identité commune pourra-t-elle être conservée avec 81 universités autonomes ? Et comment garantir l'égalité de traitement entre les agents de ces établissements ?

Le débat s'est en fait focalisé autour de l'opposition du local et du national : le national identifié à la puissance normative de l'État *versus* le local, compris comme les universités disséminées sur le territoire. Un exemple illustre la radicalité du virage institutionnel : en 2005, tous les emplois des universités étaient inscrits au budget de l'État, par corps et par grade, en 2012, chaque université sera libre de pourvoir ses emplois comme bon lui semblera, sans distinction de corps ou de grade. En 2012, les universités disposeront toutes de leur masse salariale, ce qui ne sera probablement pas

sans conséquence sur les régimes indemnitaires des personnels ou (selon le tour que prendront les réformes) sur leurs promotions. Mais tant qu'il y aura un « *amour du censeur* » [Legendre, 1974] (un transfert, au sens psychanalytique du terme, vis-à-vis de l'autorité), la question du Tiers se posera, que ce soit en tant qu'instance de répartition et de péréquation des moyens que par le truchement d'une demande d'édiction de normes.

Le couronnement gestionnaire : transfert d'hégémonie

Deux phénomènes sont concomitants : d'une part une « décentralisation » des compétences sous la forme dite de « l'autonomie » et d'autre part, une incitation à imiter l'entreprise privée (trouver soi-même des fonds, juger sur la performance, etc.). Ces deux phénomènes ne sont pas intimement liés, mais ils sont associés dans le discours qui pourrait être résumé dans une maxime : « être autonome, c'est être performant ». En s'appuyant sur une valeur positive et de progrès (un gain d'autonomie), les valeurs de l'entreprise – repoussoirs pour certains, modèles pour d'autres – sont introduites simultanément.

Nous avons repéré un mécanisme similaire de confusion des registres dans les discours sur la réforme de la loi organique relative aux lois de finances en 2006 [Forest, 2006]. Mot d'ordre idéologique, il fallait alors remplacer la circulaire par le tableau de bord, transformer les directeurs d'administration centrale en « patrons » et entrer dans une logique « gagnant-gagnant ». Les discours d'accompagnement insistaient alors sur le tour managérial de la réforme, l'aspect technique

et consensuel. Le management se présentait comme une pure technique, loin du politique, au seul service de l'efficacité, de la transparence et de la vérité des coûts.

Les mêmes éléments sont repérables de cette transfusion de valeurs managériales dans le monde universitaire : mêmes techniques (le management, le contrat, le tableau de bord), mêmes discours (l'efficacité, la transparence et la responsabilité). La contrainte réglementaire portant sur les universités devrait ainsi être allégée en contrepartie d'un compte rendu régulier de leurs actions via les indicateurs de leurs contrats quadriennaux (engagement contractuel qui a pris une importance particulière avec la loi du 10 août 2007). Ces procédures « transparentes » engagent un président gestionnaire, porteur d'une nouvelle « gouvernance »⁵. Les nouvelles applications financières et comptables sont elles aussi issues du secteur privé.

L'institution d'agences (du type de l'Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, AERES) joue un rôle ambivalent en la matière car leur création procède d'un clivage de la position de l'État.

En effet, d'une part, elles participent, nous semble-t-il, d'un « commanagement » compris au sens que lui donne Pierre Musso : « *La notion de « commanagement » désigne l'évacuation du politique et de la conflictualité au profit du dogme managérial de l'efficacité et du consensus réuni* » [Musso, 2000, p.157].

Par le biais d'agences, l'État contribue à neutraliser sa propre position au profit d'institutions

présentées comme consensuelles.

D'autre part, elles seront probablement amenées à suppléer à l'État pour jouer le rôle de tiers dans des procédures d'arbitrage de relations de plus en plus contractualisées.

Le poids considérable accordé à la notion d'évaluation (des entités de gestion, des performances, des contrats, de l'activité, etc.) est la conséquence d'un transfert d'hégémonie. En atténuant le rôle de l'État, il faut suppléer à la place devenue vide du « garant » et de la tutelle du système universitaire. La question essentielle est celle du garant : agence, autorité administrative, État, conseil élu par les pairs ?

L'évaluation experte est convoquée pour garantir les procédures (s'assurer de leurs transparences), les décisions (rassurer les décideurs sur la rationalité de leurs choix), les hommes (leur compétence et leur performance), etc. Le poids de la responsabilité ne cesse de courir tout au long de la chaîne de ces organisations.

Au final, nous avons tenté d'esquisser les coordonnées de deux images symboliques jouées en contretemps sur l'espace de l'Enseignement supérieur, celle de la Fonction publique dont certaines valeurs en constituent le ciment (telle une identité commune ou l'égalité de traitement), et celle de l'Entreprise (relayée par les valeurs de la performance et de la compétition). La polarisation de ces deux images les place dans une opposition caricaturale, tour à tour images d'un enfer et d'un paradis, bureaucratique ou managériale, entre lesquelles les universités seraient sommées de choisir.

R · É · F · É · R · E · N · C · E · S

DERRIDA Jacques, *L'Université sans condition*, Galilée, 2001.

DURAND Pascal (dir.), *Les nouveaux mots du pouvoir*, Aden, 2007.

FOREST Frédéric, « L'État rentable ? » in Maugeri (dir.), *Au nom du client*, L'Harmattan, 2006.

LEGENDRE Pierre, *L'amour du censeur*, Seuil, 1974.

LEGENDRE Pierre, *L'empire de la vérité*, Fayard, 2001.

MUSSO Pierre, « Commanagement et A.I.E. », *Sciences de la société*, n° 50/51, octobre 2000.

SFEZ Lucien, *La politique symbolique*, PUF, 1978.

WILDEN Anthony, *Système et structure, Essais sur la communication et l'échange*, Boréal Express, Montréal, 1983.

N · O · T · E · S · R · É · S · U · M · É

1. En France, 47 % des emplois dans la Recherche sont publics, 20 % aux États-Unis, cf. *État des lieux de l'emploi scientifique en France*, Observatoire de l'emploi scientifique, Ministère de l'Éducation nationale, 2007

2. « Dans notre système, les formes dominantes de coopération sont ainsi médiatisées et contraintes par les exigences de la compétition » [Wilden, 1983, p. 498]. Dans d'autres modèles ou sociétés, la compétition est subordonnée à la coopération.

3. Le rapport de la Commission de réflexion sur l'avenir des personnels de l'Enseignement supérieur, remis en juin 2008 à Madame la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et présidée par Rémy Schwartz, traite de ces enjeux.

4. Jean-Ludovic Silicani a souligné l'importance des valeurs pour l'appréhension de la Fonction publique, *Livre blanc sur l'avenir de la Fonction publique*, Conférence nationale sur les valeurs, les missions et les métiers du service public et de la Fonction publique, avril 2008.

5. Cf. l'analyse de ce terme dans l'abcédairaire critique dirigé par Pascal Durand [Durand, 2007].

À l'instar d'autres systèmes universitaires dans le monde, le système français est en train d'entamer une transformation d'ampleur : décentralisation, nouvelles compétences, changement de gouvernance, nouvelles techniques de gestion, etc. Des discours accompagnent ces transformations qui se polarisent autour de deux images symboliques : celle de la fonction publique et celle de l'entreprise. Ces images sont relayées par un ensemble de valeurs qui aujourd'hui sont parfois en contradiction dans l'espace de l'enseignement supérieur.

Following the example of other higher education systems, the french system is beginning a transformation of scale : decentralization, news skills, change of governance... Speeches accompany these transformations which polarize around two symbolic images : that of the public service and that of the company. These images are relieved by a set of values which today are sometimes contradictory in the field of higher education.