



Quel devenir pour la profession académique?

Catherine Paradeise
Colloque du DIM IS2-IT
Innovation, Science, Technique, Société
Paris, 18-19 avril 2013

Objectif de la présentation

- Les réformes d'inspiration néo-managériales détruisent-elles la profession académique en la subordonnant aux injonctions exogènes de la hiérarchie et du marché – le « capitalisme académique »?
- Oui et non : redistribution des pouvoirs au sein de la profession et dualisation du marché du travail.
- Les réformes managériales sont un élément d'évolutions beaucoup plus larges, encore peu perceptibles en Europe, qui vont sans doute bousculer très fortement les périmètres de la profession.

Capitalisme académique et « managérialisme »

Politiques publiques, gestion organisationnelle et professions
académiques

La course à l'excellence

- Sous des formes variées selon les régions du monde, les politiques publiques ou politiques d'organisations universitaires polarisées par la quête de "l'excellence"
- Cela se traduit par la création de boucles systémiques plus ou moins formalisées entre incitations/ mesures de performances/ financement
- Ce qui requiert que les établissements disposent d'un outillage décisionnaire et gestionnaire qui leur permet de « performer » et qui permet de caractériser cette performance
- La rationalisation organisationnelle comme source d'efficacité : montée en puissance des managers, possiblement au détriment des professionnels
 - Centralisation du pouvoir dans les universités
 - Standardisation des outils de pilotage
 - Pouvant mettre en cause l'autonomie de fins et de moyens des académiques
 - Manières de travailler
 - Choix des objets de recherche
 - Définition endogène de la valeur

Arguments

Coûts, ressources, besoins

- Coûts
 - Enseignement: la massification
 - Recherche: la technologisation
- Ressources
 - Resserrements budgétaires
 - Concurrences croissantes sur les budgets publics des états providence
- Place croissante de la connaissance dans la puissance des nations
 - Niveaux d'éducation des populations
 - Capacité d'innovation sur les fronts avancés de la connaissance

Transformation de la relation profession/ organisation

« Tournant organisationnel »

- Suivi distant mais serré des activités via la mesure de performance au regard des incitations : la question de l'autonomie professionnelle
- Montée en puissance du dilemme classique (mais relativement inédit dans les universités françaises) de la double allégeance organisation (établissement) / profession (discipline)

Déprofessionnalisation?

Transformations organisationnelles, gouvernance et transformation des professions académiques

Des professions

Pourquoi et comment?

- La singularité du fait professionnel: une profession est un groupe occupationnel relativement exclusif partageant une connaissance abstraite contrôlée, d'où il infère par interprétation des solutions à des problèmes uniques, complexes, avec des résultats incertains.
- Les services professionnels procèdent d'un art plus que d'une technique
 - Ne peuvent donc être standardisés
 - Sont fondés sur une forte asymétrie de savoir entre offreurs et demandeur, qui ne sont pas capable de dire ce qui est bon pour eux.
 - Ont une issue incertaine
- En conséquence, seuls les pairs peuvent former, socialiser, contrôler les professionnels
 - L'autonomie professionnelle n'est pas un privilège mais une nécessité sur laquelle repose l'engagement des professionnels envers de la qualité de service
 - Les régulations hétéronomes par le marché ou la hiérarchie sont inadaptées
 - La régulation collégiale s'impose comme "3ème logique" à part entière.

Tournant organisationnel et déprofessionnalisation

- La thèse de la déprofessionnalisation impute les transformations du(des) métier(s) universitaires au tournant organisationnel
- Une vieille histoire : l'autonomie professionnelle menacée par l'organisation
- Les arguments contre la profession
 - Mise en cause de la régulation professionnelle
 - Les universitaires y sont juges et parties
 - Ils confondent autonomie et liberté
 - Ambivalence et suspicion :
 - La collégialité pervertie?
 - La collégialité inefficace?
- « Reprise en main » par le management : le (quasi-)marché et la hiérarchie contre les pouvoirs professionnels

Cette menace est lisible dans l'évolution des marchés et des contenus de travail

- Fragmentation statutaire
 - Double dualisation du marché
 - Stars et "base"
 - Permanents / précaires
 - Hétérogénéité croissance du mix statutaire local
 - Avec des effets sur l'homogénéité et la cohésion de la profession
- Diversification, formalisation, alourdissement des tâches
- Evolution de la division du travail
 - Enseignement /recherche
 - Travail sur projet et distinction leadership/ position statutaire
 - Redéfinition des hiérarchies de prestige, des bases de pouvoir, des structures effectives de revenus, etc., affectant les positions établies
 - Déstabilisation identitaires
- Variations
 - selon les disciplines
 - Selon l'accès aux financements externes
 - Selon les établissements

Quatre questions empiriques à la thèse de la déprofessionnalisation

- La profession “sait-elle mieux” que les usagers?
- La profession est-elle un bloc cohésif?
- La redistribution des pouvoirs concerne-t-elle uniquement le rapport professionnels/managers?
- Les managers sont-ils séparés des professionnels par une frontière étanche?

La tour d'ivoire

LA PROFESSION “SAIT-ELLE MIEUX” QUE LES USAGERS?

- Les professions ne sont pas intangibles. Elles doivent s'adapter pour survivre :
 - À la compétition d'autres prétendants aux mêmes services
 - A la défection et aux revendications des usagers
- La survie professionnelle repose sur un équilibre subtil entre des évolutions endogènes et des évolutions négociées avec l'environnement

La théorie de la déprofessionnalisation simplifie abusivement l'écologie de la profession, en ignorant que la profession est partie prenante d'un système multi-acteurs (autorités publiques, familles, entreprises, etc) dont elle ne peut s'abstraire que lorsque sa suprématie sur sa juridiction est incontestée.

La communauté professionnelle

LA PROFESSION EST-ELLE UN BLOC COHÉSIF?

- Les valeurs, pratiques, intérêts, pouvoirs sont segmentés (par disciplines, orientation vers le marché, institutions...)
- Les réformes managériales rebattent les cartes dans la profession en bousculant les conventions établies.
- La réception des réformes dans chaque segment varie avec ses bénéfices et ses coûts au regard des arrangements établis.

La notion de “communauté académique” sous-estime l’hétérogénéité des groupes professionnels en termes de statuts, valeurs, pratiques, intérêts et pouvoir. Le pouvoir de la “communauté” comme système politique dépend de la capacité de ses segments à construire les compromis qui simultanément préservent sa cohésion et satisfont les parties prenantes.

Autonomie professionnelle et ordre managérial

QUELLE REDISTRIBUTION DES POUVOIRS?

- L'appropriation de l'ordre managérial par les professionnels
 - Diverses manières de protéger l'autonomie : résistance au, et aménagement des contraintes managériales, auxquels contribuent aussi les départements ou agences
 - Convergence créative entre une offre de nouveaux outils par les managers et usage qu'en font les professionnels contribuant à la bureaucratisation
- La force et l'impact des injonctions managériales varient avec la force comparée des normes et des pouvoirs professionnels :
 - Entre établissements
 - Entre segments professionnels. Tel point de réforme peut servir un segment au détriment des autres.

Les professionnels ne restent pas passifs face aux outils que les managers veulent leur imposer. Localement et à leur niveau, ils construisent des normes autonomes qui interprètent les normes de contrôle imposées par la hiérarchie, dissociant ainsi injonctions top-down et action opérationnelle bottom-up.

Séparation professionnels /managers?

LES MANAGERS SONT-ILS SÉPARÉS DES PROFESSIONNELS PAR UNE FRONTIÈRE ÉTANCHE?

- Il n'y a pas de séparation claire entre professionnels et managers
 - Les managers sont (encore?) largement issus des rangs des professionnels
 - La mobilité entre les deux groupes est importante
 - Par conséquent les injonctions des managers ne sont pas purement exogènes à la profession, même si leurs cadrages peuvent être distincts.
- Perte d'autonomie professionnelle ou redistribution du pouvoir entre professionnels?

Les réformes engendrent des confrontations internes à la profession. Ce qui est imposé aux professionnels par les réformes est en partie ce que des élites académiques « aux manettes » considèrent comme étant bon pour la profession, pour les institutions académiques et pour elles-mêmes. Les professionnels participent ainsi à la redistribution des pouvoirs au sein du monde académique.

Conclusion : des recompositions professionnelles

- *Oui*, les dynamiques actuelles affectent la profession dans ses formats traditionnels.
- *Non*, elles ne signent pas la mort de la profession mais redéfinissent ses limites.
 - Le risque de déprofessionnalisation est important pour le personnel précarisé et une part du personnel permanent qui n'accède pas au statut professoral.
 - L'autorégulation collégiale concerne un cercle plus restreint mais les académiques situés au cœur conservent la capacité de contrôler le jeu managérial ou de se l'approprier.
- Ces dynamiques engendrent une nouvelle hiérarchie entre des segments dominés (assujettis aux lois du marché et de l'organisation) et des segments dominants (maîtrisant en partie le marché et l'organisation) de la profession.

Les évolutions actuelles impactent les frontières professionnelles en favorisant la redéfinition des positions et hiérarchies en fonction des rôles nouveaux créés par la diversification des tâches dans une division du travail renouvelée, en donnant du pouvoir à certains groupes et en en affaiblissant d'autres, en développant des nouveaux intérêts et de nouveaux espaces d'engagement.

Cohabitation de deux ordres de concurrence

- D'un côté, guerre globale pour les talents selon un modèle d'enchères classiques (l'employeur qui gagne est celui qui parvient à payer le haut prix des meilleurs talents)
 - De l'autre, nouvelles concurrences fondées sur des enchères inversées : des compétences de haut niveau mais abondantes (le salarié qui gagne est celui qui accepte les conditions salariales et de travail les plus défavorables)
- Dualisation stars / « surqualifiés »

La légitimité professionnelle en question

Et demain?

Les sources de la légitimité professionnelle

- Pour remplir leurs promesses envers la société...
- ... les professionnels doivent bénéficier d'un privilège de marché :
 - Des barrières à l'entrée et le monopole de la juridiction (collation des grades, obligation de nationalité par ex.)
 - Une régulation collégiale : le contrôle par les pairs garants de la qualité
- ... car la socialisation et le contrôle professionnels garantissent le meilleur service face à :
 - L'incertitude du produit
 - L'asymétrie de savoir entre professionnels et profanes

Les promesses sont-elles tenues?

- Les promesses de mobilité sociale par la formation et des diplômes
 - Explosion des niveaux d'éducation partout dans le monde
 - Développement de la part de la force de travail très qualifiée à bas niveau de salaire
 - Les promesses contenues dans l'allongement de la formation sont de moins en moins tenues pour le plus grand nombre (taux de chômage, évolutions salariales, statut)
- Les promesses de la recherche
 - L'investissement en recherche comme source d'innovation
 - Régression de confiance des investisseurs publics et privés et des citoyens dans la réalisation des promesses par la science
 - Ciblage de plus en plus serré des institutions « dignes de confiance »
 - Contrôle amont sur la crédibilité des promesses

Le monopole professionnel attaqué

A CÔTÉ DES REMANIEMENTS NÉO-MANAGERIAUX

- Les offreurs et les demandeurs
 - Attaques externes de groupes occupationnels, souvent liées à la différenciation de la clientèle, qui font de l'entrisme.
 - Attaques internes par les usagers qui votent avec leurs pieds
- La rationalisation et les opportunités technologiques
 - Identification de nouvelles tâches et segmentation interne de la profession
 - Source de concurrence externe de candidats au marché
 - Certains produits de formation peuvent être élaborés produits à distance de leur lieu d'usage
 - Les TIC donnent accès aux professionnels et aux enseignements les plus réputés à distance
 - La flexibilité des outils permet de « customiser » le service

Des mises en cause multiples

- l'asymétrie de savoir entre professionnels et profanes
- la nature des savoirs enseignés par les professionnels
- le format des apprentissages (le curriculum « bloqué »; la nature des exercices)
- la pertinence de l'association des activités de recherche et d'enseignement
- la nécessaire association entre enseignement, recherche, valorisation et apprentissage de la vie sur un territoire commun nommé « université »
-

La dénonciation du privilège professionnel

- Les parties prenantes contribuent à reconfigurer l'écologie professionnelle
 - Les usagers votent avec leurs pieds en s'adressant d'autres prestataires (étudiants, entreprises)
 - Les candidats au marché revendiquent des droits d'accès, ou les « bricolent » par des alliances nouvelles
 - Les acteurs des politiques publiques et des stratégies d'établissement inventent de nouvelles alliances qui brouillent les frontières traditionnelles des universités

Un scénario pessimiste

Les dégâts de la course à l'excellence

- L'idéal inatteignable des WCU
- Une masse d'établissements à l'identité dévalorisée par la course à l'excellence
- Des établissements nationaux vénérables qui disparaissent des radars de l'excellence internationale
- Des établissements dont la course à l'excellence dégrade *l'affectio societatis* comme source d'engagement

Un scénario optimiste?

L'éclatement de la bulle de l'excellence

- Perte d'attractivité du *rang* dans un contexte qui ne remplit pas les promesses de l'ESR- en particulier pour les universités moyennes - alors que son coût augmente.
- Retour à la multi-dimensionnalité des jugements
- Dissociation possible entre les diverses activités regroupées au sein des universités traditionnelles (enseignement, recherche, expérience) et recomposition possible selon des configurations variables
- Diversification des organisations académiques
 - Finalités
 - Publics
 - Modèles organisationnels
- Recomposition des métiers académiques
 - Un segment professionnel traditionnel restreint à certains types d'organisations reconfigurées : les universités d'élite
 - Un segment professionnel dominé
 - L'extension des activités non professionnalisés
 - L'invention de nouvelles professionnalités associées à de nouvelles organisations