



Enseignement supérieur et recherche publique : des enjeux aux propositions

Dans une société de la connaissance, l'enseignement supérieur et la recherche se trouvent au cœur de demandes diversifiées. Y répondre et relever les défis posés par ce début de siècle appelle un changement culturel dans l'enseignement supérieur et la recherche publique.

Pour assurer le développement durable de l'écosystème enseignement supérieur et recherche, l'ANDÈS privilégie une démarche de transparence et de dialogue seule à même de permettre une diversification des stratégies d'établissements, des activités et des parcours professionnels.

Texte adopté par le Conseil d'Administration de l'ANDÈS en janvier 2008

Sommaire

1. Introduction.....	2
1.1. Des racines du malaise.....	2
1.2. ...aux propositions.....	2
2. Les principes fondamentaux.....	3
2.1. Développer une pratique de la transparence et du dialogue.....	3
2.2. Diversifier et décloisonner.....	4
2.3. Valoriser les talents.....	4
3. Conclusion.....	5
4. Bibliographie.....	5
4.1. Ouvrages et rapports.....	5
4.2. Textes publiés par l'ANDÈS.....	6

1. Introduction

1.1. Des racines du malaise...

Depuis plusieurs années, le malaise des personnels de la recherche et de l'enseignement supérieur, quelque soit leur employeur et leur statut a considérablement augmenté.

Les personnels font l'expérience d'une illisibilité et d'une lourdeur croissante des institutions. Empilement des structures et multiplication des procédures pèsent sur le travail au quotidien : dossiers pour obtenir des financements, règles pour les commandes de matériels, multiplicité des dossiers pour les évaluations par les tutelles, etc.

En parallèle, les tensions croissantes entre leurs différentes missions engendrent un stress considérable. D'un coté, l'activité de recherche se fait dans un contexte compétitif intense. De l'autre, la massification à l'université génère de nouvelles tâches pédagogiques pour les universitaires sans pour autant que leurs obligations soient réduites par ailleurs. La dualité enseignement / recherche est de plus en plus difficile à gérer d'où un sentiment d'abandon et de dévalorisation très fort.

Enfin, l'isolement des individus constitue le troisième facteur d'usure des personnels. Même quand ils travaillent en équipe, ils sont souvent seuls face aux difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur activité professionnelle. Cette solitude est renforcée par l'absence de stratégie globale, de suivi des parcours professionnels et de formation aux responsabilités qu'ils seront amenés à prendre. Enfin, la valorisation des « individualités » dans les métiers de la recherche amplifie considérablement les facteurs de démotivation qui pèsent sur les individus. Des stratégies de survie par « repli sur l'intérêt personnel » se développent, déstabilisant les collectifs de travail et entraînant une déresponsabilisation collective massive.

Force est de constater que ces effets négatifs touchent maintenant l'ensemble des personnels, des universités aux organismes de recherche. En même temps, on observe une adaptation partielle à cette nouvelle donne : évolution de la pratique de recherche et des pratiques pédagogiques d'une forme « d'artisanat d'élite » vers une « ingénierie sophistiquée » plus ou moins rationalisée mais où l'individu peine à trouver ses marques.

Comme dans d'autres secteurs d'activité, les problèmes décrits ci-dessus apparaissent comme une sorte de « rançon du succès », conséquence directe de l'augmentation de la demande sociétale d'enseignement supérieur et de recherche associée aux progrès techniques et à la mondialisation.

1.2. ...aux propositions

Devant ces difficultés, il pourrait être tentant d'imaginer remédier à ce malaise par des modifications structurelles lourdes, une sorte de « grand soir institutionnel » qui ferait table rase du passé. Nous pensons que cette méthode est vouée à l'échec car ce sont les Hommes qui font vivre les institutions. Donc, s'attaquer aux structures sans aborder le problème des pratiques professionnelles n'aura qu'un effet marginal et entraînera des crispations qui finiront par annuler les effets de la réforme.

Il paraît au contraire important d'organiser la réflexion et les propositions dans un ordre logique qui part des principes fondamentaux permettant l'émergence de bonnes pratiques professionnelles pour aller vers les dispositifs opérationnels et les mesures concrètes (dont des évolutions structurelles).

Telle est aujourd'hui la démarche dans laquelle l'ANDÈS s'est engagée. Sa réflexion repose sur plusieurs travaux qui ont été conduits récemment sur l'enseignement supérieur et la recherche publique [1-6]. Cette réflexion s'est construite en lien avec des associations de chercheurs comme la Confédération des Jeunes Chercheurs (CJC), des sociétés savantes (SMAI & SMF), des institutionnels et des acteurs du monde de l'entreprise. Elle est le fruit d'une démarche participative s'appuyant sur Internet et sur plusieurs tables rondes organisées par l'association¹.

1 Les « matinées ANDÈS » sont des conférences-débats sur des thèmes concernant la communauté des docteurs

Notre analyse et nos propositions s'appuient sur une approche systémique de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Elle prend en compte l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche publique mais aussi le monde socio-économique. Dans ce paysage complexe, l'écosystème ouvert constitué par le dispositif public joue un rôle important : c'est lui qui assure la formation initiale des jeunes diplômés et le renouvellement des enseignants, c'est lui qui supporte l'effort de recherche fondamentale et une partie de l'effort de recherche appliquée. Enfin, c'est lui qui fournit l'expertise scientifique à la société sur les grandes questions technologiques et scientifiques qu'elle rencontre.

Par ailleurs, face à l'émergence des grands défis d'aujourd'hui que sont les crises climato-environnementale, énergétique et démographique, il est vital de renforcer nos capacités d'enseignement supérieur et de recherche. Nos propositions ont pour but de permettre au système d'enseignement supérieur et de recherche de relever les défis qu'il rencontre actuellement [7]. Mais elles visent aussi à renforcer sa capacité d'évolution et d'adaptation aux enjeux du futurs.

Les principes fondamentaux que nous avons retenus visent ainsi à permettre le développement durable de la recherche publique et de l'enseignement supérieur.

En plaçant les personnels, leurs missions et leurs activités au cœur de la réflexion, nous espérons permettre à chacun de s'approprier les enjeux des évolutions que nous proposons.

2. Les principes fondamentaux

Ces principes sont au nombre de trois.

2.1. Développer une pratique de la transparence et du dialogue

Un point clé dans le fonctionnement de l'écosystème « enseignement supérieur et recherche » est l'articulation entre d'une part les choix stratégiques négociés entre les institutions et ses partenaires et d'autre part l'organisation interne de l'institution et en particulier sa capacité à élaborer des stratégies scientifiques.

En effet, une crainte forte et légitime des chercheurs est de devoir changer de sujet chaque fois qu'un nouveau défi survient dans la société. Il convient donc de séparer les différents rôles afin que, si le politique assume la définition des priorités nationales, le choix des stratégies scientifiques permettant d'intégrer les divers projets dans ces grands axes soit laissé aux chercheurs. Il s'agit donc de privilégier une démarche « bottom / up » permettant aux acteurs de faire émerger de multiples projets innovants.

En résumé :

- **Tout choix stratégique devra être explicité, expliqué et justifié.** Ainsi son articulation avec les principes généraux sur lesquels les décideurs se sont engagés devra être mise en lumière.
- **Les répartitions de responsabilités devront suivre un schéma de subsidiarité et de compétences :** le choix des objectifs de société et des priorités globales relève de la responsabilité politique alors que le choix des approches scientifiques relève de la responsabilité scientifique et donc des institutions correspondantes (organismes de recherche et établissements d'enseignement supérieur).
- La conciliation entre la demande politique en matière de recherche et d'enseignement supérieur et les capacités correspondantes de notre dispositif public comme privé devra se faire **par le dialogue.**

Cette démarche devra être déclinée au sein des structures du dispositif d'enseignement supérieur et de recherche notamment dans ce qui concerne la définition de leur stratégie et, de manière interne, dans tout ce qui touche à l'articulation entre les collectifs de travail [6].

ouvertes à tous et dont les comptes rendus sont disponibles sur le site de l'association:
<http://www.andes.asso.fr/matinees.html>

2.2. Diversifier et décloisonner

Dans une approche « écosystémique » du dispositif de recherche publique et d'enseignement supérieur, son adaptabilité et sa diversité constituent les éléments fondamentaux de son développement durable. Ils conditionnent sa capacité à affronter les défis qui l'attendent : défis scientifiques issus de la recherche fondamentale ou générés par la demande économique et sociale, défis pédagogiques liés à la mission d'enseignement supérieur et plus globalement défis organisationnels.

Au niveau des grandes structures, **les divers établissements doivent pouvoir expliciter une politique et un positionnement stratégique clair sans pour autant se condamner à l'immobilisme ni à la mono-culture.** Le décloisonnement des filières pédagogiques et des activités de recherche ainsi que la mobilité fonctionnelle, thématique ou géographique des personnels seront des catalyseurs importants de cette évolution.

Dans un paysage universitaire diversifié, **les organismes de recherche ont un rôle important à jouer.** En animant des réseaux scientifiques ils permettent à chaque composante d'évoluer et de se repositionner.

À l'échelle de l'individu, **la pluralité des parcours ainsi que le caractère évolutif des compétences et des activités de chacun doivent être reconnus et mieux valorisés.**

Ceci impose des contraintes sur les propositions de réforme des structures [9] et des statuts des personnels et appelle la mise en place d'une véritable gestion des ressources humaines [8].

2.3. Valoriser les talents

Une gestion des ressources humaines de qualité est essentielle pour permettre une reconnaissance des multiples trajectoires professionnelles et valoriser toutes les compétences nécessaires au bon fonctionnement des établissements.

Pour cela, il est indispensable de catalyser une réflexion de l'individu sur ses missions, ses compétences et ses activités au sein des collectifs dont il fait partie. L'excellence peut ainsi revêtir de multiples formes, du prix Nobel à l'envol d'une jeune pousse industrielle en passant par le succès d'une filière de formation ou bien encore d'une structure de diffusion de la culture scientifique.

L'objectif d'une bonne gestion des ressources humaines est de **permettre à chacun de faire émerger sa propre notion d'excellence.** Cette démarche doit être pensée de manière positive, encourageante, pour **amener chacun à s'épanouir professionnellement dans la durée** et en cohérence avec le projet collectif de l'établissement où il travaille.

Nous promovons une **démarche de responsabilisation** au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche [8]. Cette démarche doit être mise en œuvre au niveau de chaque institution de recherche et d'enseignement supérieur et impliquer les responsables des collectifs de travail que sont les laboratoires et équipes de recherche, les départements et équipes pédagogiques, les services technique et administratif.

Elle passe par une définition et explicitation des attentes et objectifs individuels et leur articulation avec les projets collectifs de l'établissement. Enfin elle nécessite un suivi et une évaluation de l'ensemble des activités. Au niveau individuel, le **Plan d'Activité et de Formation Individuel (PAFI)** constitue la pierre angulaire de nos propositions [8].

Elaboré puis validé par les parties concernées², le PAFI explicite le projet professionnel de l'individu au sein des collectifs de travail dont il fait partie. Il précise dans les grandes lignes l'équilibre entre les diverses activités que l'individu exerce dans le cadre de son métier. Pour consolider l'évolution des compétences de chaque individu, il comporte un **volet formation.**

Pour permettre au PAFI de jouer pleinement son rôle, l'ANDÈS propose un « cahier des charges » pour la

2 L'individu, les responsables des collectifs de travail auquel il participe et la direction des ressources humaines (DRH) de l'établissement.

gestion des ressources humaines dans les institutions.

En particulier, nos propositions concernent l'accueil et l'intégration des personnes nouvellement recrutées [10] ainsi que l'Habilitation à Diriger des Recherches [11]. L'attractivité des métiers de la recherche et de l'enseignement supérieur devra être renforcée, ce qui passe notamment par une réflexion sur les carrières des personnels permanents [12] mais aussi sur le doctorat [13] et les conditions d'accueil des jeunes chercheurs contractuels [14].

3. Conclusion

En s'appuyant sur les principes présentés dans ce texte, l'ANDÈS a développé un ensemble de propositions relatives au dispositif d'enseignement supérieur et de recherche publique afin d'assurer un développement durable à l'écosystème recherche / enseignement supérieur / innovation au sein d'une société de la connaissance et d'une économie mondialisée.

Par ces propositions, nous souhaitons catalyser l'émergence d'une culture de la performance dans l'enseignement supérieur et la recherche publique. Dans les métiers créatifs et exigeants de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation technique, l'engagement personnel et l'enthousiasme collectif ne pourront pleinement porter leur fruits qu'à travers le dialogue, la recherche du sens et la responsabilisation de tous.

Au-delà des réformes structurelles, des textes et des évolutions statutaires, c'est dans l'appropriation au quotidien d'une nouvelle philosophie et par l'expérimentation de nouvelles pratiques que ce défi sera relevé avec succès.

Beaucoup est à inventer et à expérimenter concernant l'articulation entre les projets et aspirations individuelles et les projets collectifs au sein des établissements. Mais c'est là que se situe l'espérance d'une bien meilleure reconnaissance des parcours professionnels et d'une réelle amélioration des conditions de travail.

4. Références

4.1. Bibliographie

1. Priorité à la Recherche, rapport de la mission parlementaire dirigée par P. Cohen et J.-Y. Le Déault (1999).
2. Politique de recrutement et gestion des universitaires et des chercheurs, rapport d'information du Sénat 54-2001, rédigé par Y. Fréville.
3. Rapport des États Généraux de la recherche, Comité d'Initiative et de Proposition, octobre 2004.
4. Synthèse du comité local des États Généraux de la Recherche « jeunes chercheurs », juillet 2004.
5. Gestion des ressources humaines et gestion du système de recherche public, opération Futuris – ANRT, novembre 2004.
6. Variations autour du travail des universitaires, V. Becquet et C. Musselin, rapport réalisé dans le cadre d'une ACI « Travail » (2004).

4.2. Documents de l'ANDÈS

7. [Réformer notre système d'enseignement supérieur et de recherche](#), mai 2007.
8. [Valoriser les talents](#), janvier 2008.
9. *Décloisonner l'enseignement supérieur, en préparation.*

10. [Mieux accueillir et intégrer les personnes nouvellement recrutées](#), janvier 2008.
11. Rénover l'habilitation à diriger des recherches, *en préparation*.
12. Améliorer l'attractivité des carrières académiques françaises, *en préparation*.
13. [Consolider le doctorat](#), septembre 2007.
14. Réformer les ATER, *en préparation*.