

# RECHERCHE, OU TEMPS PERDU ? VERS UNE INTÉGRATION DES TÂCHES ADMINISTRATIVES AU MÉTIER D'ENSEIGNANT- CHERCHEUR

À partir du cas des universitaires qui s'estiment de plus en plus débordés par les tâches d'intendance et de gestion de l'université, cet article s'interroge sur la problématique de professions confrontées aux exigences grandissantes de la forme organisationnelle : la gestion et le pilotage de l'organisation prennent de plus en plus de temps sur la pratique de la profession, mais le fait de s'en occuper est un gage d'autonomie pour des professionnels qui, à défaut, seraient menacés de devenir des « travailleurs du savoir » au sein d'organisations gérées par des administratifs « purs ». Réalisée à partir de vingt entretiens avec des universitaires en charge de tâches administratives, cette étude montre que s'exprime, en filigrane, la conscience que ces tâches peu légitimes sont aussi source de pouvoir ; elle explore trois pistes permettant à la légitimité des trajectoires de carrière d'évoluer, ce qui rendrait possible un investissement assumé dans les tâches, stratégiques, de gestion de l'organisation.

Par **Aubépine DAHAN** \* et **Vincent MANGEMATIN** \*\*

\* ATER, doctorante, Université Jean-Monnet, ISEAG/IAE, Saint-Étienne, – Université Paris-Est, UMR 8134 CNRS, Marne-la-Vallée.

\*\* Professeur, Conseiller Scientifique, Grenoble École de Management.



L'implication des universitaires dans les tâches administratives est souvent considérée comme un service rendu à la communauté, dans une organisation gérée par ces professionnels que sont les enseignants-chercheurs. Ces activités font l'objet de plaintes récurrentes sur le temps qui leur est dévolu et sont perçues comme du temps perdu : on regrette de « ne plus avoir le temps de faire de la recherche ».

Ne plus pouvoir faire son métier à force de passer son temps à l'organiser : cette tension entre gestion de l'organisation et exercice de la profession est au cœur des débats qui animent les universités, les hôpitaux et les organismes de recherche.

Qui, des professionnels ou des managers, doit prendre en charge les tâches souvent perçues comme ingrates (mais stratégiques) qui consistent à faire tourner l'organisation ? Les activités de gestion et d'administration font-elles partie du métier de chercheur ? À l'hôpital, des administrateurs formés à l'École Nationale des Hautes Études en Santé Publique de Rennes dirigent l'organisation. Chez les consultants, les responsabilités organisationnelles font partie de la carrière et sont prises en compte sur le plan de la progression hiérarchique. À mi-chemin entre ces deux modèles, les universitaires s'occupent eux-mêmes de l'organisation, mais intendance et activités de direction sont peu différenciées, ce qui les laisse souvent insatisfaits. Pourtant, le monde universitaire reste attaché à l'autonomie de sa gestion exercée par des pairs.

Nous considérons l'invocation d'une « perte de temps » comme un fil rouge révélateur de l'image que les universitaires se font de leur profession, de ce qu'il est légitime (1) ou non de faire. Les tâches considérées comme non légitimes sont perçues comme du temps perdu, alors que les enseignants-chercheurs ont le sentiment que le temps manque pour la recherche, activité qu'ils considèrent comme légitime et au cœur de leur identité professionnelle.

À partir de vingt entretiens approfondis avec des universitaires en sciences expérimentales et sciences sociales, nous décrivons l'activité d'enseignants-chercheurs ayant des responsabilités administratives. Leur discours sur le temps (temps que cela prend, temps perdu, manque de temps) permet de suivre les mutations de leur identité professionnelle. Ainsi, ce qu'il est légitime de faire en tant qu'universitaire est en train d'évoluer. Vers quel horizon ? Entre l'hypothèse optimiste d'une rationalisation professionnelle (GADREY, 1994) et celle, plus pessimiste, de l'émergence de « travailleurs du savoir » (ENDERS et MUSSELIN, 2008), nous proposons d'enrichir les

(1) Nous empruntons à SUCHMAN (1995:574) sa définition de la légitimité : « La légitimité est une perception généralisée ou l'hypothèse que les actions d'une entité sont désirables, correctes ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et de définitions ». C'est ce qu'il est admis et souhaitable de faire dans un cadre donné.

représentations du métier pour permettre à plusieurs « scripts de carrière » (DUBERLEY *et al.*, 2006) de coexister au sein des bureaucraties professionnelles et de combiner des engagements différents dans le temps et suivant les individus, dans des fonctions administratives, scientifiques ou pédagogiques.

## L'AUTONOMIE ET L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLES FACE À LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL

Le rapport PONTHEUX et BERTHELOT (1992) soulignait l'« invasion » du travail des enseignants-chercheurs par les tâches administratives. Plusieurs études confirmeront cette tendance (CHEVAILLIER, 2001 ; BECQUET et MUSSELIN, 2004 ; FAURE, SOULIÉ *et al.*, 2005 ; FAURE et SOULIÉ, 2006). Théoriquement constitué à parts égales de recherche, d'enseignement et d'administration, le métier s'est récemment enrichi (certains diront alourdi) de nouvelles activités : recherche de financements privés, notamment d'origine industrielle, suite à la réduction des budgets publics consacrés à l'enseignement et à la recherche universitaire (GINGRAS, 2003) ; valorisation de la recherche, encouragée par les pouvoirs publics (SHINN, 2006) ; démultiplication des positions administratives (responsables d'années, de diplômes, de parcours...), suite à la complexification de l'offre universitaire ; prise en charge de la « professionnalisation » des étudiants...

Tout autant que le métier d'universitaire, l'université est elle-même en phase de transition. Hier service public censé assurer l'égalité de l'offre sur le territoire, les universités d'aujourd'hui se regroupent pour atteindre une « taille critique » et sont encouragées à développer leurs différences. Des positions hier honorifiques, telles que président d'université, deviennent stratégiques et occupent à plein temps. « Invasion », « inflation » « constante augmentation » des charges administratives (FAURE et SOULIÉ, 2005) : les tâches organisationnelles prendraient de plus en plus de place et de temps au sein du métier académique. De plus, la loi LRU de juin 2007, qui prévoit que toutes les universités gèrent directement leur budget et leurs ressources humaines d'ici à 2013, pousse à anticiper l'émergence de nouvelles activités à assumer au sein des universités.

La montée en puissance de l'organisation formelle comme forme sociale privilégiée de coordination des activités (ETZIONI, 1964 ; OUCHI, 1980) met en question la forte autonomie qui caractérise les professionnels par rapport aux autres types de travailleurs (DUBAR et TRIPER, 2005). Médecins, universitaires, avocats, architectes sont intégrés dans des organisations formelles (hôpitaux, universités, cabinets, partenariats public-privé...) et voient leur logique profes-



sionnelle, dont l'objet premier est de remplir une mission, déstabilisée par la logique de l'organisation, dont l'objet premier est sa propre survie.

La mission que s'assigne une profession est intrinsèquement liée à son identité. Inspirée de la psychologie (SCHEIN, 1978) et transposée en sociologie des professions (DUBAR, 1998), l'identité professionnelle désigne les éléments symboliques (mythes fondateurs, croyances, rites initiatiques, références historiques, attitudes, vocabulaire) ou matériels (formations, diplômes, tenues vestimentaires, lieux, pratiques...) par lesquels les membres d'une profession se définissent. Le fait de croire à ces éléments, de les posséder ou d'en faire usage leur permet à la fois de se reconnaître entre eux et de se différencier des autres groupes professionnels. L'identité fonde ainsi l'appartenance à un groupe professionnel et donne un sens au travail accompli.

Mais que se passe-t-il, quand les professionnels sont amenés à effectuer des tâches qui ne correspondent pas à leur identité ? Ils peuvent alors annexer d'autres identités professionnelles (c'est le *patching*) pour redonner du sens à ces tâches et réconcilier ainsi « ce qu'ils font » avec « ce qu'ils sont » (PRATT *et al.*, 2006). Pratt prend l'exemple d'étudiants chirurgiens pendant leur internat. Face à l'étendue des tâches qu'ils doivent accomplir, plus variées et moins prestigieuses qu'anticipé, ils expriment tout d'abord leur déception (« je ne pensais pas faire cela en tant que chirurgien ») ; puis ils procèdent à une recomposition de leur identité en lui ajoutant celle de médecin généraliste ; « un chirurgien doit savoir faire tout ce qu'un généraliste sait faire » ; enfin, intervient une étape de valorisation de cette identité : « le chirurgien est le médecin le plus complet de l'hôpital » (PRATT *et al.*, 2006, p. 247). Cette trajectoire d'adaptation identitaire, rendue nécessaire par la confrontation entre le rêve et la réalité, montre qu'une identité professionnelle n'est ni monolithique ni inéluctable et qu'elle peut évoluer pour intégrer des activités peu légitimes. Pour cela, il faut que les professionnels aient accès à des identités alternatives, que celles-ci soient issues d'autres milieux ou qu'elles soient propres à leur organisation elle-même.

Si le modèle de Pratt montre comment une identité professionnelle est susceptible d'évoluer, la notion de script suggère qu'elle peut se traduire par des parcours et des engagements distincts pour une même profession. Les « scripts de carrière » sont des schémas d'interprétation auxquels un individu peut se référer pour rendre compte et faire sens de son engagement dans une carrière professionnelle. DUBERLEY *et al.* (2006) mettent à jour quatre scripts à leur disposition (en étudiant les universitaires britanniques) : l'apparatchik, le passionné, le stratège et l'équilibré (2). Cependant, les parcours ne présentent pas tous le même niveau de légitimité dans

la profession académique, où la formation porte principalement, voire exclusivement, sur la recherche.

## UNE CARTOGRAPHIE DES TENSIONS AU SEIN DU MÉTIER UNIVERSITAIRE

Notre analyse s'appuie sur vingt entretiens semi-directifs avec des universitaires, d'une durée allant d'une heure et demi à deux heures, réalisés en 2005-2006 et portant sur leurs activités et les raisons de leur engagement dans telle ou telle responsabilité. Les interviewés appartiennent en majorité aux disciplines expérimentales et exercent des responsabilités au sein de laboratoires ou d'écoles doctorales (voir le tableau 1). Les disciplines expérimentales sont celles qui connaissent les plus fortes sollicitations organisationnelles, leur organisation du travail étant plus collective et dépendant davantage de financements extérieurs (BECQUET et MUSSELIN, 2004, pp.13-14). Cette population constitue donc un cas « extrême » de confrontation du métier d'universitaire à l'augmentation des tâches administratives, avec donc un effet grossissant rendant plus aisée l'étude des phénomènes observés.

En enregistrant, retranscrivant et analysant chaque entretien, deux types de données ont été recherchés :

- les citations portant sur la perception du temps passé aux diverses activités décrites, systématiquement relevées et codées selon la typologie suivante : temps passé perçu comme insuffisant, satisfaisant ou excessif ;
- les associations d'idées, expressions et justifications, permettant de saisir les traits qui structurent les représentations que les universitaires se font de leur métier et des diverses activités au sein de l'organisation « université » et pour décrire leurs perceptions, le monde dans lequel ils vivent, la manière dont ils catégorisent le réel.

Si la plainte de la perte de temps découle de changements objectifs (CHEVAILLIER, 2001 ; BECQUET et MUSSELIN, 2004 ; FAURE et SOULIÉ, 2005), le terme de « tâches administratives » ne répond pas, quant à lui, à une définition partagée par l'ensemble de la communauté académique. Il est plutôt utilisé par défaut, pour désigner les activités nouvelles. Cela nous a amené à abandonner la catégorie « tâches administratives » comme clé d'analyse, et à nous intéresser à l'ensemble des activités mentionnées, ainsi qu'aux circonstances dans lesquelles s'exprime la frustration quant au temps passé, que celui-ci soit jugé excessif ou insuffisant.

(2) Traduction de « *organizational careerist, impassioned scientific, strategic opportunist, balanced model* ».



N°	statut	sexe	âge	fonction dans l'ED	fonction de recherche	discipline
1	enseignant	H	45	membre conseil scientifique	directeur équipe	biologie
2	chercheur	H	55	co/directeur ED	directeur labo	biologie
3	chercheur	H	45	membre conseil scientifique	directeur labo	biologie
4	chercheur	H	50	membre conseil scientifique	directeur institut fédératif de recherche	biologie
5	enseignant	H	45	membre conseil scientifique	directeur labo	biologie
6	enseignant	H	45	membre conseil scientifique	directeur labo	chimie
7	chercheur	H	55	membre conseil scientifique	directeur labo	chimie
8	enseignant	H	45	membre conseil scientifique	directeur labo	biologie
9	enseignant	H	40	membre conseil scientifique	directeur équipe	chimie
10	enseignant	F	45	co/directeur ED	directeur labo	sociologie
11	enseignant	H	50	co/directeur ED	directeur labo	science de gestion
12	chercheur	H	40	non	directeur équipe	biologie
13	enseignant	H	45	non	directeur équipe	biologie
14	enseignant	H	50	non	directeur labo	chimie
15	enseignant	H	60	co/directeur ED	directeur labo	linguistique
16	enseignant	H	45	membre conseil scientifique	directeur labo	psychologie
17	enseignant	H	40	co/directeur ED	directeur labo	science pour l'ingénieur
18	chercheur	H	37	non	chercheur	biologie
19	chercheur	H	35	non	directeur équipe	science pour l'ingénieur
20	enseignant	F	35	co/directeur ED	directeur équipe	droit

Tableau 1 : Liste des entretiens

## DÉMASQUER LE TEMPS PERDU

Nous analysons la perception du temps passé comme une forme de *work identity assessment* (PRATT *et al.*, 2006), c'est-à-dire comme une opération par laquelle le professionnel juge si les tâches qu'il doit effectuer

correspondent (ou non) à son identité professionnelle. Lorsque le temps passé à une activité est jugé satisfaisant, cela reflète le fait que celle-ci est en congruence avec l'identité et engendre, de ce fait, la satisfaction de faire son métier. Si le temps est considéré comme insuffisant, l'activité manquante engendre regret ou nostalgie par rapport à un idéal du

N O N  R E C H E R C H E  R E C H E R C H E	Cat 1	Expérimentations (« paillasse ») Lecture, bibliographie	Temps passé insuffisant	Activité qui manque par rapport à l'identité → « je ne fais plus mon métier »	FIGURE DE RÉFÉRENCE
	Cat 2	Direction de doctorants Projets de recherche	Temps passé satisfaisant	Le travail correspond à l'identité → « je fais mon métier »	CŒUR DE MÉTIER
	Cat 3	Recherche de financement -----  Attribution de financement Autres activités transversales	Temps passé excessif	Le travail ne correspond pas à l'identité → « je ne fais pas mon métier »	ACTIVITÉS PÉRIPHÉRIQUES

Tableau 2 : Les figures du métier d'universitaire



métier. Si l'individu estime qu'il consacre trop de temps à une activité donnée, cela traduit le fait qu'il considère celle-ci comme illégitime et non conforme à son identité professionnelle (voir le tableau 2 au verso).

L'analyse des perceptions du temps passé donne une indication sur la figure de référence de l'universitaire et permet d'établir une cartographie des tensions à l'œuvre au sein du métier universitaire.

#### La figure de référence

Lorsque les interviewés disent ne plus avoir le temps de faire de la recherche, ils font allusion à la partie opérationnelle de celle-ci, comme, par exemple, la lecture extensive d'articles scientifiques ou la réalisation d'expériences, activités coûteuses en temps et parfois contraignantes en termes d'horaires.

Or, ces activités jouent un rôle central dans la définition du chercheur en tant que professionnel.

« Pour un chercheur expérimental, la réalité c'est l'expérience. » (18 – chercheur, 37 ans, biologie).

Deux expressions (« recherche personnelle » et « recherche pure ») permettent de saisir plus finement les représentations de la place prise par la recherche dans le métier.

« Être directeur d'unité, c'est sacrifier un peu la part de recherche personnelle, et c'est beaucoup d'administration et de gestion. » (5 – directeur de laboratoire, 45 ans, biologie).

« [La direction de l'école doctorale], c'est un investissement volontaire, bénévole, qui correspond aussi à un besoin de s'ouvrir par rapport à son travail de recherche pure. » (2 – directeur de laboratoire, 55 ans, biologie).

Expérimentations et poursuite d'un projet personnel sont ainsi centrales et valorisées par rapport aux autres activités, même si, dans les faits, elles sont quasiment absentes de l'emploi du temps. Elles semblent faire fonction de figures emblématiques faisant ressortir les autres activités comme hybrides et secondaires par rapport au cœur de la profession.

« Aujourd'hui, je fais trois métiers : enseignant, responsable de labo, et quand il me reste du temps, je fais de la recherche. » (6 – directeur de laboratoire, 45 ans, chimie).

Ce chercheur use d'ironie pour souligner qu'il n'a plus le temps de faire de la recherche, à force de faire son travail. La recherche apparaît à la fois comme centrale, source de l'identité professionnelle et résiduelle, activité que l'on fait « quand il reste du temps ». Il est sous-entendu que l'on aimerait y passer plus de temps. Le chercheur « à la paillasse » apparaît ainsi comme la figure de référence, même si celle-ci ne correspond pas aux activités effectives.

#### Le cœur du métier

La recherche, à laquelle les universitaires consacrent effectivement du temps, recouvre trois autres activités :

- l'encadrement des doctorants (qui, eux-mêmes, réalisent les expériences) ;
- la direction de projets de recherche, dans le cadre d'une équipe/d'un laboratoire ;
- la recherche de financements.

L'absence de plainte à propos du temps consacré aux deux premières activités indique qu'il s'agit là d'activités légitimes appartenant au cœur de métier : y consacrer du temps, ce n'est pas « perdre du temps », mais c'est faire son métier.

#### Les activités récentes

Par opposition, le temps consacré à la recherche et à la quête de financements est jugé excessif :

« 70 % du temps que je passe au labo, c'est [à] chercher du fric pour le faire tourner [...] Faire de la recherche, aujourd'hui, ce n'est pas faire de la paillasse, c'est aller chercher du fric ! » (12 – directeur d'équipe, 40 ans, biologie).

L'activité est considérée comme « faire de la recherche », mais son évocation en des termes péjoratifs (aller chercher « du fric ») laisse deviner un regret à ce qu'il en aille ainsi. Ce regret est explicite chez cet autre interviewé décrivant la lourdeur du montage des dossiers de demande de financement destinés à être adressés à la Communauté européenne : « On passe plus de temps à faire de l'administration de la recherche qu'à faire de la recherche : c'est un vrai problème. » (13 – directeur d'équipe, 45 ans, biologie).

Le regret est également perceptible dans la manière ironique de détourner l'usage de verbes décrivant le cœur de métier (« lire » et « faire » de la recherche) : on lit plutôt des projets de demande de financement que des articles de recherche, et on se livre davantage à de la « recherche de financement » qu'à de la recherche scientifique.

La recherche à la paillasse, Eden perdu de la recherche doctorale, nourrit la nostalgie, alors que d'autres activités, décrites comme « non recherche », mobilisent la majeure partie du temps.

Les activités, récentes, d'administration et de direction, vécues comme périphériques, sont remises en question selon trois modes.

### TROIS MODES DE REJET

#### 1/ Ça ne sert à rien / ça n'est pas pertinent

Certaines activités sont remises en question au regard de leur pertinence. Ainsi de cette directrice d'école doctorale, qui évoque, parlant de l'école doctorale, « une multitude de sollicitations dont on ne sait pas bien, d'ailleurs, l'utilité. » (10 – directrice de laboratoire et d'école doctorale, 45 ans, sociologie).

Un biologiste met en contraste le temps (« aberrant »)



© ROGER-VOLLET

AUBÉPINE DAHAN ET VINCENT MANGEMATIN

*« Être directeur d'unité, c'est sacrifier un peu la part de recherche personnelle, et c'est beaucoup d'administration et de gestion (5 – directeur de laboratoire, 45 ans, biologie). » Vue plongeante sur une salle d'archives – Paris, vers 1950.*

passé à siéger dans les diverses commissions et les enjeux (faibles) qui y sont associés :

*« Je siége dans un nombre considérable de conseils scientifiques ! C'est aberrant, on est en train de discu-*

*ter pour des trucs..., chacun se partage une espèce de tête d'épingle... Non : ça devient incroyable, le temps que ça prend ! » (1 – directeur d'équipe, 45 ans, biologie).*

## 2/ Cela n'est pas mon métier / je ne sais pas faire

Le deuxième type de remise en question introduit une distance avec l'activité, rendue étrangère au métier, soit de manière assertive : « *mon métier, ce n'est pas ça [l'administration]* » (10 – directrice de laboratoire et d'école doctorale, 45 ans, sociologie) ; « *je ne voyais pas du tout pourquoi je me lancerais dans la direction de labo, parce que c'était de l'administration* » (15 – directeur de laboratoire et d'école doctorale, 60 ans, linguistique) et, après avoir énuméré les tâches qu'implique la direction d'un laboratoire : « *des choses tout à fait classiques, qui n'ont pas grand chose à voir avec la recherche* » (5 – directeur de laboratoire, 45 ans, biologie), soit en soulignant une absence de qualification, par exemple, pour assumer une dimension managériale (à savoir, impulser de nouvelles pratiques d'encadrement), contraire à l'ethos collégial qui prévaut à l'université : « *C'est enrichissant d'avoir des comparaisons avec d'autres, de voir comment ils fonctionnent, de dire : "tiens, on pourrait s'inspirer d'eux", etc., et, en même temps, on n'a pas du tout la légitimité, au niveau de l'école doctorale, pour imposer ça à tous les labos...* » (10 – directrice de laboratoire et d'école doctorale, 45 ans, sociologie).

En effet, les responsabilités administratives impliquent d'arbitrer entre différents projets de recherche, ce qui est impossible à faire dans une culture de gouvernance collégiale comme celle des universitaires. Ceux-ci sont entre pairs, et autonomes ; l'un ne saurait imposer à l'autre des contraintes sur l'organisation de son travail, fusse en vertu de son statut de « chef ». Les activités de direction et d'administration demeurent difficiles à mettre en œuvre, les universitaires n'étant dotés ni des outils de la gestion traditionnelle, ni de la culture du management nécessaires à cette fin.

## 3/ Je n'en retire aucune reconnaissance – c'est du bénévolat

Enfin, certaines activités sont qualifiées de « bénévoles », ce qui ne manque pas d'étonner lorsque l'on voit la multitude des tâches qui font partie du métier académique. C'est la question de leur appartenance au métier qui est posée et qui appelle une demande de reconnaissance : si ces tâches font partie du métier, il faut s'y former et leur accorder une reconnaissance matérielle ou symbolique ; si, en revanche, elles n'en font pas partie, elles doivent être assurées par d'autres professions ou par d'autres types de personnels. Ainsi, la direction de l'école doctorale, « *c'est du travail bénévole, on est bien d'accord ? On le fait en plus de notre fonction* » (2 – directeur de laboratoire et d'école doctorale, 55 ans, biologie). L'expression « en plus de notre fonction » exclut cette activité du cœur de métier, distinguant ce pour quoi l'on est payé de ce que l'on fait « gratuitement ».

Que disent alors les interviewés à propos de ce qui les a poussés à se charger volontairement de ces tâches ? L'analyse des motivations permet d'établir la manière dont les universitaires redonnent un début de légitimité à des tâches périphériques.

## LES FIGURES DE L'ACCEPTATION

## Les motivations de l'investissement dans les activités périphériques

La prise de fonction dans un poste de direction est présentée, en premier lieu, comme une acceptation faisant suite à une demande du collectif :

« *Au sein d'une unité, on se dit : "tiens, ça serait bien, Untel va s'en occuper" et puis après, on organise des élections pour formaliser les choses* » (4 – directeur d'institut fédératif de recherche, 50 ans, biologie).

Toute initiative personnelle est exclue. De plus, si la demande est adressée à une personne en particulier, c'est en raison de ses qualités institutionnelles et non pas en raison de ses qualités personnelles (« *j'étais le seul enseignant-chercheur de la fac de sciences.* » – 8 ; *parce que je m'occupais du DEA qui représentait la moitié des étudiants et du nombre d'heures* – 4). La représentation véhiculée est que les postes à responsabilité prolifèrent et que « personne ne court après eux ». Ils reviennent au premier qui a eu l'obligeance de les accepter. Ils ne confèrent ni pouvoir, ni prestige (vis-à-vis desquels on affiche un parfait détachement), les accepter serait, au contraire, rendre service à la communauté.

« *Ma philosophie est qu'il y a des tâches administratives, donc, faut bien que quelqu'un les fasse.* » (8 – directeur de laboratoire, 45 ans, biologie).

Indépendamment des modes d'accession (élection par les pairs ou nomination par le ministère), ces fonctions sont considérées comme périphériques au métier et souffrent d'un manque de légitimité. Beaucoup mentionnent un tour de rôle, la hiérarchie entérinant la solution proposée localement. Cependant, des motivations positives peuvent nuancer ce tableau. Il y a la « volonté de s'ouvrir par rapport à son travail de recherche pure », le souhait d'améliorer l'organisation du métier et de mieux connaître les systèmes de financement de la recherche, que ce soit pour des projets propres ou pour orienter les doctorants vers les aides disponibles. *A posteriori*, certaines de ces positions transversales sont associées à une meilleure connaissance du milieu professionnel, par-delà des frontières disciplinaires encore très prégnantes :

« *C'est comme ça que j'ai connu les enseignants de la fac. Sinon, on ne connaît que les enseignants de son petit milieu. La recherche que je mène actuellement, je la mène avec le collègue pénaliste, avec qui on s'est retrouvé co-directeurs de l'école doctorale.* » (10 –

directrice d'école doctorale et de laboratoire, 45 ans, sociologie).

De même, la participation aux Assises régionales de la recherche permet à ce chercheur de prendre conscience de ce qu'est le « lobbying » et de son intérêt pour les politiques :

« Certaines personnes pensaient que le « lobbying » était quelque chose de négatif, et, en fait, non, pour un politique, le lobbying, c'est quelque chose de positif. Pour lui, c'est un moyen de savoir ce qu'il se passe. » (13 – directeur d'équipe, 45 ans, biologie).

Ce recadrage permet de donner un sens positif à l'activité de « lobbying » et de justifier ainsi l'éventualité d'y consacrer du temps.

Les interviewés peuvent également, en mentionnant ces tâches, faire état d'une prise de conscience que « c'est aussi de la recherche » :

« Participer au conseil scientifique de l'école doctorale, ça fait partie des tâches que je considère comme des tâches administratives (je n'y mets pas de caractère péjoratif). Il y a cependant une partie de science, derrière, je veux dire, attribuer des allocations de recherche, ça suppose qu'on a mené une politique de recherche, avant, et qu'on a fixé des priorités. On a dit : « on va plutôt soutenir cette activité-là, cette thématique-là qu'une autre », donc, c'est aussi de la recherche. » (6 – directeur de laboratoire, 45 ans, chimie).

Enfin, le pouvoir est un des « bénéfices collatéraux » liés à la participation aux instances de direction ou de consultation :

« [Siéger dans les conseils], ce n'est pas désagréable, parce que ça parle de recherche, donc, quand on fait soi-même de la recherche, ce n'est pas désagréable d'avoir son mot à dire. » (8 – directeur de laboratoire, 45 ans, biologie).

« Ça ouvre sur toute une série d'instances pour donner son avis. » (10 – directrice de laboratoire et d'école doctorale, 45 ans, sociologie).

Ainsi, l'affichage d'une attitude de détachement et de dévouement s'accompagne d'intérêt personnel et de la reconnaissance que ces positions présentent un intérêt certain pour connaître les arcanes de l'université et pour être à même de peser sur les décisions et sur la formation des règles.

### De la périphérie au cœur : des tâches en instance d'intégration

L'analyse des motivations nous conduit à repérer, pour chaque type de dé-légitimation, un opérateur d'intégration dans le cœur de métier.

– Le « ça ne sert à rien » peut être transformé par la prise de conscience d'un enjeu, d'une utilité. Une opération de création de sens (WEICK, 1993) permet de donner de la légitimité à une position qui n'en avait pas à l'origine, du fait de sa classification dans la catégorie « administrative ».

« Ce doctorant ne savait pas à qui s'adresser. Il parlait à tous ceux qui voulaient bien l'entendre, en disant que c'était scandaleux, ce qui montre que l'école doctorale

n'est pas repérée dans cette fonction [médiation des conflits]. Les gens ont repéré la fonction administrative, il faut des signatures pour ceci, pour cela, [...], mais cette fonction médiation, elle n'est pas entrée dans les têtes. Alors que, là, je crois que, vraiment, on sert à quelque chose. » (10 – directrice de laboratoire et d'école doctorale, 45 ans, sociologie).

La fonction administrative est décrite de manière péjorative (« il faut des signatures pour ceci, pour cela... »), alors, que par contraste, la fonction de médiation est explicitement reconnue comme donnant de l'utilité (et donc du sens) à l'instance « école doctorale ».

« Moi, j'ai regretté de ne pas avoir eu le moindre cours en dix ans d'études, pas une heure autour de ça [Science et Société]. J'avais un attrait personnel pour ce genre de choses, l'épistémologie, l'histoire des sciences, l'éthique, etc., mais personne ne m'en a parlé pendant mes études. Donc, je pense que, au moins au niveau de l'école doctorale, on peut essayer d'offrir ça. » (4 – directeur d'institut fédératif de recherche, 50 ans, biologie).

Dans ce dernier cas, le temps investi dans une « tâche administrative » vise à porter un projet personnel qui existait auparavant de manière autonome : simplement, ce n'est plus du « temps perdu ».

– Le « je ne sais pas comment ça marche » est transformé par l'acquisition de nouvelles compétences.

La crispation devant une tâche mal connue peut faire place à un intérêt pour acquérir des connaissances et des compétences nouvelles donnant accès à des ressources institutionnelles. Par exemple, cet interviewé revient sur les bénéfices de sa participation aux Assises régionales de la recherche :

« Tous les outils d'aide à l'obtention des bourses, l'aide au laboratoire, etc., etc., quand on participe à leur élaboration, c'est plus facile, après, de défendre leur demande que quand on est de l'extérieur. J'ai appris beaucoup de choses en faisant partie de ces assises, que je ne connaissais pas. » (13 – directeur d'équipe, 45 ans, biologie).

– Le « ça devrait être à quelqu'un d'autre de s'en occuper » est transformé par la réinterprétation de la tâche comme étant « aussi de la recherche ».

« Il faut faire attention à l'administratif, parce que l'administratif, ça peut être de la gestion de la science... » (6 – directeur de laboratoire, 45 ans, chimie).

L'interviewé ennoblit la définition du terme administratif (confirmant, du même coup, sa perception potentiellement négative...). D'ailleurs cette perception se confirme avec la phrase d'après, dans laquelle il explique que le terme « administratif » n'est pas forcément péjoratif.

L'interviewé admet l'intégration tant bien que mal de la fonction de gestion dans le métier de l'académique, tout en excluant « pour le moment » (mais cette expression est employée ironiquement, comme pour dire que cela n'est pas prêt de changer) que d'autres soient capables de s'en charger :

« C'est aussi pour ça que, pour le moment, les responsables de laboratoires sont des scientifiques et pas des admi-



nistrateurs purs qui ne comprendraient rien à la recherche et qui auraient peut-être un peu de mal à faire des choix scientifiques. » (6 – directeur de laboratoire, 45 ans, chimie).

L'orientation professionnelle des doctorants fait l'objet d'une réhabilitation ambivalente : on y reconnaît une responsabilité légitime liée à l'encadrement. Mais ceux qui devraient s'en occuper sont ceux qui ont du temps, c'est-à-dire ceux qui ne font plus de recherche. « Ça serait bien qu'il y ait des gens qui s'occupent uniquement de ça. On parle beaucoup des chercheurs qui, au bout d'un moment, sont un peu lassés par la recherche, qui ont du mal à suivre [...] et qui sont de très bons conseils, qui savent ce que c'est, qui pourraient prendre du temps pour s'occuper de l'orientation des doctorants... ça, c'est quelque chose qu'on voit jamais... » (3 – directeur de laboratoire, 45 ans, biologie).

On retrouve dans cette opération de légitimation incertaine la hiérarchie implicite : la seule activité vraiment légitime est la recherche, les autres sont prises en charge par devoir, par obligation, voire par défaut.

Vers une transformation de l'identité professionnelle de l'enseignant-chercheur ?

Deux interviewés assument ouvertement leur désir pour une position de direction, en l'occurrence la direction d'une école doctorale. Dans un cas, un chercheur en provenance de l'industrie vient prendre la direction d'une école doctorale de Sciences pour l'Ingénieur, avec le mandat clair de structurer l'école et de faire passer de nouvelles règles, et surtout de nouvelles pratiques d'encadrement des thèses. Il a conscience d'occuper une position ingrate, mais il énonce ses projets avec assurance, visiblement délesté de l'ethos collégial : « Il faut prendre ses responsabilités et ne pas vouloir systématiquement être béni de tout le monde. » (17 – directeur de laboratoire et d'école doctorale, 40 ans, sciences pour l'ingénieur).

Dans l'autre cas, une jeune professeure de droit montre un grand intérêt pour les missions de l'école doctorale ; elle œuvre depuis plusieurs années pour que, finalement, on lui en confie la direction, et elle s'inspire de sa propre expérience, récente, de doctorante pour imaginer les activités, les formations et les rencontres à organiser.

Ces deux interviewés ne mentionnent pas de « perte de temps », d'« inutilité » ni de « bénévolat » en parlant de ce qu'ils font dans le cadre de leur fonction. Pour le premier, c'est son passé dans l'industrie qui lui fournit l'identité du « manager », qu'il mobilise et qui donne du sens à son action dans cette position, périphérique, de directeur d'école doctorale. Pour la seconde, c'est son expérience récente de doctorante qui fait qu'elle connaît, mieux que des collègues plus expérimentés, la réalité vécue par les thésards et qui lui fournit la motivation pour améliorer les formations

doctorales. Deux étrangetés, l'une de milieu, l'autre de génération, qui permettent un renversement des représentations : de corvée rituelle, une « tâche administrative » devient source d'action et d'accomplissement professionnel.

### L'ÉLARGISSEMENT DU CŒUR DE MÉTIER : UN ENJEU POUR LE MONDE UNIVERSITAIRE ?

La plainte du temps perdu reflète les difficultés d'une profession aux prises avec un contexte organisationnel qui se bureaucratise, devient plus complexe et plus pesant (transversalité, mesure et évaluation de l'activité selon des standards parfois extérieurs à la profession...). Certains professionnels s'y investissent, car cela leur paraît indispensable pour conserver de l'autonomie, mais cela crée des tensions avec leur identité. Pourtant, certaines tâches semblent en bonne voie d'intégrer le cœur de métier. La mise en évidence des mécanismes de cette intégration permet de poser autrement la question des professions dans l'organisation, qui se pose avec d'autant plus d'acuité depuis l'entrée en vigueur de la loi LRU (en juin 2007).

Les tâches organisationnelles en contradiction avec l'ethos collégial et l'identité professionnelle

Les interviewés utilisent un même terme pour qualifier des activités très diverses. Ainsi, le terme de « tâches administratives » recouvre aussi bien la saisie des notes des étudiants dans le système informatique, en l'absence d'une secrétaire, que la direction d'un laboratoire. Cette confusion véhicule l'idée que toute tâche administrative est déqualifiée, non désirable, et elle permet d'entretenir ce rideau de flou derrière lequel se recompose la figure de l'universitaire.

Elle permet de donner une image de soi tournée non pas vers le pouvoir mais vers la science et de faire, de toute activité autre que la recherche « pure » (expérimentations, écriture d'articles, voire encadrement de doctorants), une activité subsidiaire, de laquelle on ne retire aucun intérêt ni aucun plaisir, conformément à l'une des valeurs de la science selon Merton : le désintéressement (MERTON, 1973). Ce désintéressement sera profondément remis en cause par BOURDIEU (1984). Néanmoins, l'affichage fait partie du travail de « présentation de soi » (GOFFMAN, 1973) sur la « scène » du « théâtre » académique.

L'affichage du désintéressement en dépit d'une conscience nette des enjeux de pouvoir suggère que les activités qui donnent du pouvoir n'apportent pas de légitimité, alors que les activités qui sont légitimes n'apportent aucun pouvoir. En témoigne cette boutade d'un directeur de laboratoire, selon laquelle « quand on sait vraiment rien faire, on dirige une équipe : c'est comme ça qu'on finit, normalement ! » (3

– *directeur de laboratoire, 50 ans, biologie*). Cette autodérision dit bien que lorsque l'on manage, on est soupçonné soit de ne plus s'intéresser à la recherche, soit, plus grave, de ne plus en être capable. La légitimité accordée est faible, alors même que la position donne accès à des ressources symboliques (comme celles que procure le fait de siéger au conseil de l'école doctorale) qui pourront mener à des ressources matérielles (allocations de recherche). Ainsi, par conformité à l'image de désintéressement, les universitaires prennent grand soin d'afficher un intérêt faible pour les positions administratives. Cependant, on ne peut faire l'économie d'un débat sur qui doit occuper ces fonctions au sein de l'organisation, l'enjeu, pour les professions, étant de ne pas perdre leur autonomie, tout en préservant leur cœur de métier.

Il y a, tout d'abord, l'aspect trivial de l'insuffisance de personnel administratif. Chez les consultants, la distinction est nette entre intendance et management, ce qui est permis par un personnel administratif en nombre suffisant. Plus proches des universitaires, les écoles de commerce connaissent néanmoins une division du travail entre scientifiques et administratifs. Au-delà des problèmes d'effectifs, reste posée la question de fond : comment organiser les bureaucraties professionnelles ?

### Un regard nouveau sur les tensions

L'intégration de professionnels au sein d'organisations transversales est généralement analysée comme une perte d'autonomie en ceci que leur expertise est mise au service de la production d'un produit final. DUBAR et TRIPIER (2005) se demandent, par exemple, si « l'expansion du capitalisme ne va [t-il] pas finir par détruire toute forme de profession ? [...] La logique d'entreprise est-elle compatible avec les logiques professionnelles précédentes ? La logique du capital et de sa mise en valeur ne tend-elle pas à réduire toute forme d'activité à des emplois, c'est-à-dire à des formes de travail dépourvues de toute autonomie et, à terme, de toute permanence ? » (p. 227). Dans le même ordre d'idée, les chercheurs qui étudient les évolutions de l'enseignement supérieur parlent d'une émergence de « travailleurs du savoir » (*knowledge workers*), mettant en lumière la perte par les professionnels de l'autonomie sur leur savoir, qui devient une matière fongible dans l'organisation.

Ce point de vue est contesté par GADREY (1994). Si celui-ci reconnaît que les professions intellectuelles connaissent un processus de rationalisation, il distingue la rationalisation industrielle de la rationalisation professionnelle. L'essentiel de ce qui se passe, selon lui, dans le mouvement de modernisation des services professionnels (dans lesquels il range l'enseignement supérieur et la recherche) relève de la rationalisation professionnelle : la profession conserve et, même, augmente son auto-

mie en routinisant les situations bien connues et elle libère du temps pour l'innovation et le traitement de situations particulières. Cependant, la définition des tâches susceptibles d'être routinisées ou rationalisées risque de varier, selon que l'on se situe du point de vue de la logique organisationnelle ou de celui de la logique professionnelle.

Il paraît donc essentiel de comprendre les représentations que la profession se fait d'elle-même pour renouveler le débat professions/organisations. L'addition de métiers au sein de l'université, depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (à la transmission de connaissances s'est ajoutée la création de savoir et, enfin, la valorisation économique de la recherche), montre bien que des tâches, considérées comme périphériques à un instant t, peuvent devenir centrales à l'instant t+1.

Cela dépend surtout de la manière dont les professionnels se définissent, c'est-à-dire de l'identité professionnelle. Les activités qui donnent le sentiment de faire perdre du temps s'avèrent des activités qui ne sont pas encore inscrites dans les scripts disponibles pour les académiques. On peut imaginer un nouveau script, dans lequel il serait légitime de s'impliquer dans des responsabilités organisationnelles au cours de sa carrière, avec, par ailleurs, des tâches d'intendance clairement distinctes, qui seraient confiées à des professionnels de l'administration.

En effet, certaines universités ayant accédé à une autonomie complète en tant qu'organisations, avec la responsabilité de gérer entièrement budget, ressources humaines et immobilières, la distinction entre administration et stratégie mérite d'être clarifiée. Chacune de ces fonctions est amenée à se professionnaliser et les formes de collégialité dans la définition de la stratégie seront probablement amenées à évoluer.

Cette évolution peut être aidée (comme Pratt le souligne) en fournissant aux professionnels des éléments pour compléter leur identité, pour accompagner la légitimation de tâches récemment prises en charge et donner la possibilité à un professionnel de se consacrer au développement de son organisation, sans, pour autant, y perdre en termes de légitimité.

### CONCLUSION

Les perceptions de la légitimité du temps consacré aux diverses activités du métier académique révèlent une évolution progressive des tâches, de l'exécution de la recherche pendant la thèse jusqu'à la gestion de la recherche ou des institutions universitaires. Ces activités coexistent tout au long de la vie professionnelle des universitaires. Au centre, les expérimentations et la lecture d'articles bénéficient de la légitimité maximale, mais de très peu de temps. L'encadrement des doctorants et la direction de projets de recherche sont perçus comme légitimes au vu du temps qui leur est

consacré. Au-delà, on trouve des activités périphériques, vécues comme chronophages, car moins légitimes : direction de laboratoire, recherche de financements, participation à des activités transversales à la discipline, plutôt de dimension organisationnelle (école doctorale, université).

Ces activités résultent à la fois de l'organisation du monde académique, dirigé et administré par les pairs, et du développement des organisations autour de la profession académique. Que faire, alors, de ces tâches à la fois peu légitimes, mais stratégiques, dites d'intendance, que toute organisation génère en quantité ? Car, si la classification « tâches administratives » sert de fourre-tout où remiser toute activité faiblement légitime dans le monde scientifique, il n'en reste pas moins qu'elle comporte aussi des fonctions de gestion et d'arbitrage qui doivent être remplies. La logique professionnelle a moins de chances de survivre dans le huis clos de la pratique, que si elle s'inscrit dans la hiérarchie et les décisions de l'organisation. Or, cela peut se faire grâce à une évolution de l'image que les professionnels ont d'eux-mêmes, qui leur permette de s'impliquer dans l'organisation à un moment de leur carrière, sans, pour autant, perdre la face sur la scène professionnelle. Professionnalisation et légitimation des responsabilités administratives vont de pair, cela d'autant plus que l'autonomie des universités renforce le rôle de la stratégie. Le découplage entre le rôle de stratège et celui d'intendant pourrait rendre leur noblesse à certaines fonctions administratives, en permettant un réel pouvoir d'orientation. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- BECQUET (V.) & MUSSELIN (C.), *Variations autour du travail des universitaires* – Synthèse, Convention MENRT 2002-2007 sur “Le travail des universitaires”, 2004.
- BOURDIEU (P.), *Homo Academicus*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1984.
- CHEVAILLIER (T.), *French academics: Between the professions and the civil service*, Higher Education 41(1/2), pp. 49-75, 2001.
- DUBAR (C.) & TRIPIER (P.), *Sociologie des Professions*, Paris, Armand Colin, 2005.
- DUBAR (C.), *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1998.
- DUBERLEY (J.), COHEN (L.) & MALLON (M.), *Constructing scientific careers: change continuity and context*, Organization Studies 27(8), pp. 1131-1151, 2006.
- ENDERS (Jurgen) & MUSSELIN (Christine), *Back to the Future? The Academic Professions in the 21st Century*, vol. 1 – Demography, in Higher Education to 2030, by OECD, pp. 125-150, 2008.
- ETZIONI (Amitai), *Moderns Organizations*, Englewoods Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1964.
- FAURE (S.) & SOULIÉ (C.), *La recherche universitaire à l'épreuve de la massification scolaire*, Actes de la recherche en sciences sociales 164 (4), 2006.
- FAURE (S.), SOULIÉ (C.) et al., *Enquête exploratoire sur le travail des enseignants-chercheurs. Vers un bouleversement de la « table des valeurs académiques » ?* Rapport d'enquête, 2005. in <http://www.univparis8.fr/sociologie/fichiers/soulie2005a.pdf>.
- GADREY (J.), « La modernisation des services professionnels », *Revue Française de Sociologie* XXXV, pp. 163-195, 1994.
- GINGRAS (Y.), *Idées d'universités. Enseignement, recherche et innovation*, Actes de la recherche en sciences sociales 3 (148), pp. 3-7, 2003.
- GOFFMANN (E.), *La Présentation de soi*, Paris, Éditions de Minuit, 1973.
- MERTON (R. K.), *The Sociology of Science. Theoretical and Empirical Investigations*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 1973.
- MINTZBERG (H.) & ROMELAER (P.), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1982.
- OUCHI (William) « Markets, Bureaucracies, and Clans », *Administrative Science Quarterly* 25, n° 1, pp. 129-141, 1980.
- PONTHIEUX (S.) & BERTHELOT (J.-M.), *Les enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur : revenus professionnels et conditions d'activité*, Documents du CERC n° 105, 1992.
- PRATT (M. G.), ROCKMANN (K. W.) et al., “Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents”, in *Academy of Management Journal* 49(2), pp. 235-262, 2006.
- SHINN (T.), *L'autonomie scientifique face à la mercantilisation*, Actes de la recherche en sciences sociales 4(164), pp. 23-50, 2006.
- WEICK (K.), *Sensemaking in Organizations: small structures will large consequences*. MURNINGHAN (J. K.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, pp. 10-37, 1993.