

RECHERCHE OU TEMPS PERDU ? VERS UNE INTEGRATION DES TACHES ADMINISTRATIVES DANS LE METIER D'ENSEIGNANT CHERCHEUR

Aubépine Dahan

Vincent Mangematin

INTRODUCTION

L'implication des universitaires dans les « tâches administratives » est souvent considérée comme un service rendu à la communauté, dans une organisation gérée par les 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 n'avoir « plus 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 ou 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 ? A l'hôpital, des administrateurs formés à l'Ecole Nationale des Hautes Etudes en Santé Publique à Rennes dirigent l'organisation. Chez les consultants, les responsabilités organisationnelles font partie de la carrière et accompagnent la progression hiérarchique. A mi-chemin entre ces deux modèles, les universitaires s'occupent eux-mêmes

de l'organisation, mais intendance et activités de direction sont peu différenciées, les laissant souvent insatisfaits. Pourtant, le monde universitaire reste attaché à son autonomie de gestion exercée par les pairs.

Nous considérons l'invocation de « temps perdu » comme un fil rouge révélateur de l'image que les universitaires se font de leur profession, de ce qu'il est légitimeⁱ 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 vue comme légitime et au cœur de leur identité professionnelle. A partir de 19 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 de rationalisation professionnelle (Gadrey 1994) et celle, plus pessimiste, de l'émergence de « travailleurs du savoir » (Enders et Musselin 2008), nous proposons d'enrichir les 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.

AUTONOMIE ET IDENTITE PROFESSIONNELLE FACE A LA TRANSFORMATION

DU TRAVAIL

Le rapport Pontilleux et Berthelot (1992) soulignait l'« invasion » des tâches administratives dans le travail des enseignants chercheurs. Plusieurs études confirmeront cette tendance (Chevaillier 2001; Becquet et Musselin 2004; Faure, Soulié et al. 2005; Faure et Soulié

2006). Théoriquement constitué à part égale 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, l'université est en 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 un temps plein. « 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 budget et ressources humaines d'ici 2013, fait anticiper l'émergence de nouvelles activités à assumer au sein de l'université.

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 intégrés dans des organisations formelles (hôpitaux, universités, cabinets, partenariats publics-privés...) voient leur logique professionnelle dont l'objet premier est de remplir une mission, déstabilisée par la logique de l'organisation dont l'objet premier est sa survie.

La mission que s'assigne une profession est intrinsèquement liée à son identité. Inspiré de la psychologie (Schein 1978) et transposé 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, habits, 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 le sens donné 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 (« patching ») pour redonner sens à ces tâches et ainsi réconcilier « 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 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 pas monolithique et inéluctable, et peut évoluer pour intégrer des activités peu légitimes. Il faut pour cela que les professionnels aient accès à des identités alternatives, issues d'autres milieux ou de l'organisation elle-même.

Si le modèle de Pratt montre comment une identité professionnelle peut 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) étudiant les universitaires britanniques, mettent à jour quatre scripts à leur disposition : l'apparatchik, le passionné, le stratège et l'équilibréⁱⁱ. Cependant, les parcours ne sont pas tous de légitimité égale dans la profession académique où la formation porte principalement, sinon uniquement, sur la recherche.

UNE CARTOGRAPHIE DES TENSIONS AU SEIN DU METIER UNIVERSITAIRE

Notre analyse s'appuie sur 19 entretiens semi-directifs, d'une durée d'1h30 à 2h avec des universitaires, réalisés en 2005-2006, 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 (cf. tab.1). Les disciplines expérimentales sont celles qui connaissent les plus fortes sollicitations organisationnelles, leur organisation du travail étant davantage collective et dépendante de financements extérieurs (Becquet et Musselin 2004 p.13-14). Cette population constitue donc un cas « extrême » de confrontation du métier universitaire avec l'augmentation des tâches administratives, grossissant et rendant plus aisée l'étude des phénomènes observés.

Tableau 1 : Liste des entretiens

n°	statut	sexe	âge	fonction dans l'ED	fonction recherche	discipline
1	enseignant	H	45	membre conseil scientifique	responsable M2	biologie
2	chercheur	H	55	co/directeurs 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
8	chercheur	H	55	membre conseil scientifique	directeur labo	chimie
9	enseignant	H	45	membre conseil scientifique	directeur labo	biologie
14	enseignant	H	40	membre conseil scientifique	directeur équipe	chimie
27	enseignant	F	45	co/directeurs ED	directrice labo	sociologie
29	enseignant	H	50	co/directeurs ED	directeur labo	sciences de gestion
31	chercheur	H	40	pas de fct/ED	directeur équipe	biologie
32	enseignant	H	45	pas de fct/ED	directeur équipe	biologie
35	enseignant	H	50	pas de fct/ED	directeur labo	chimie
38	enseignant	H	60	co/directeurs ED	directeur labo	linguistique
42	enseignant	H	45	membre conseil scientifique	directeur labo	psychologie
43	enseignant	H	40	co/directeurs ED	directeur labo	sciences pour l'ingénieur
46	chercheur	H	37	pas de fct/ED	chercheur	biologie
47	chercheur	H	35	pas de fct/ED	directeur équipe	sciences pour l'ingénieur
85	enseignant	F	35	co/directeurs ED	membre ED + encadrant	droit

Chaque entretien a été enregistré, retranscrit et analysé en recherchant deux types de données :

- 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, justifications, pour saisir les traits qui structurent les représentations que les universitaires se font de leur métier et de ses diverses activités au sein de l'organisation « université », et décrire leurs perceptions, le monde dans lequel ils vivent, la manière dont ils catégorisent le réel.

Si la plainte du temps perdu découle de changements objectifs (Chevaillier 2001, Becquet et Musselin 2004, Faure et Soulié 2005), le terme de « tâches administratives » ne répond pas pour autant à une définition partagée au sein de la communauté académique. Il est plutôt utilisé par défaut pour 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, excessif ou insuffisant.

DÉMASQUER LE TEMPS PERDU

Nous analysons la perception du temps passé comme une forme de « work identity assessment » (Pratt et al. 2006), opération par laquelle le professionnel juge si les tâches qu'il doit effectuer correspondent à son identité professionnelle. Lorsque le temps passé à une activité est jugé satisfaisant, cela reflète que l'activité est en congruence avec l'identité, et engendre 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 métier. Si l'individu estime qu'il consacre trop de temps à une activité, cela traduit qu'il ne la considère pas comme légitime, conforme à son identité professionnelle (tab. 2).

Tableau 2 : Les figures du métier d'universitaire

NON RECHERCHE	I	RECHERCHE	Cat 1	Expérimentations (« paillasse ») Lecture, bibliographie	Temps passé insuffisant	Activité qui <i>manque</i> par rapport à l'identité → « je ne <i>fais plus</i> mon métier » →	FIGURE DE REFERENCE
			Cat 2	Direction de doctorants Projets de recherche	Temps passé satisfaisant	Le travail <i>correspond</i> à l'identité → « je <i>fais</i> mon métier »	CŒUR DE METIER
			Cat 3	Recherche de financement ----- Attribution de financement Autres activités transversales	Temps passé excessif	Le travail ne correspond pas à l'identité → « je ne <i>fais pas</i> mon métier »	ACTIVITES PERIPHERIQUES

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 la recherche, comme la lecture extensive d'articles scientifiques ou la réalisation d'expériences, activité coûteuse en temps et parfois contraignante en termes d'horaires.

Or, ces activités jouent un rôle central dans la définition du chercheur comme professionnel.

Pour un chercheur expérimental, la réalité c'est l'expérience (Enseignant chercheur, 40 ans, biologie)

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

Etre directeur d'unité, c'est sacrifier un peu la part de recherche personnelle, et c'est beaucoup d'administration et de gestion (directeur de laboratoire, 45 ans, biologiste)

C'est un investissement volontaire, bénévole qui correspond aussi à un besoin de s'ouvrir par rapport à son travail de recherche pure (directeur de laboratoire, 55 ans, biologiste)

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 figure emblématique, faisant ressortir les autres activités comme hybrides et dérivées 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 (directeur de laboratoire, 45 ans, chimie)

Ce chercheur use de l'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 elle ne correspond pas aux activités effectives.

Le cœur du métier

La recherche à laquelle les universitaires consacrent effectivement du temps consiste en trois autres activités:

- Encadrement des doctorants (qui eux-mêmes réalisent les expériences)
- Direction de projets de recherche dans le cadre d'une équipe/d'un laboratoire
- Recherche de financement

L'absence de plainte sur le temps consacré aux deux premières activités indique qu'il s'agit là d'activités légitimes appartenant au cœur du métier. Y passer du temps, ce n'est pas « perdre du temps » mais faire son métier.

Les activités récentes

Par opposition, le temps consacré à la recherche et l'attribution de financement est jugé excessif:

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

L'activité est considérée comme « faire de la recherche », mais son évocation dans des termes péjoratifs (aller chercher « du fric »), laisse deviner un regret à ce que ce soit ainsi.

Le regret est explicite chez cet autre interviewé décrivant la lourdeur du montage des dossiers de demande de financement 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. (Responsable d'équipe, 45 ans biologie)

Le regret est perceptible aussi 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 » prennent 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

Ça ne sert à rien/ce n'est pas pertinent

Certaines activités sont remises en question en ce qui concerne leur pertinence. Ainsi cette directrice d'école doctorale évoque en parlant de l'école doctorale « *une multitude de sollicitations dont on ne sait pas bien d'ailleurs l'utilité.* » (Directrice de laboratoire, 45 ans, sociologie). Un biologiste contraste temps passé dans les diverses commissions (« aberrant ») et enjeux (faibles) associés :

Je siège dans un nombre considérable de conseils scientifiques ! C'est aberrant, on est en train de discuter pour des trucs, chacun se partage une

espèce de tête d'épingle, non ça devient incroyable le temps que ça prend !
(Membre du conseil scientifique, 45 ans, biologie)

Ce 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* » (Directrice d'Ecole 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* » (directeur de laboratoire, 60 ans, linguistique) ; et, après avoir énuméré les tâches qu'impliquent la direction d'un laboratoire : « *des choses tout à fait classiques qui n'ont pas grand-chose à voir avec la recherche* » (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... (Directrice d'Ecole 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, autonomes : l'un ne saurait imposer à l'autre des contraintes sur l'organisation de son travail, fut-ce en vertu de son statut de « chef ». Les activités de direction et d'administration demeurent difficiles à mettre en œuvre, les universitaires n'ayant ni les outils de gestion traditionnelle, ni la culture du management.

Je n'en tire aucune reconnaissance – c'est du bénévolat

Enfin, certaines activités sont qualifiées de « bénévoles », ce qui ne manque pas d'étonner devant la multitude de 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 elles n'en font pas partie, elles doivent être assurées par d'autres professions ou 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* » (directeur d'Ecole Doctorale et de laboratoire, 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, et ce que l'on fait « gratuitement ».

Que disent alors les interviewés de ce qui les a poussé à se charger volontairement de ces tâches? L'analyse des motivations permet d'établir comment 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 d'un poste de direction est présentée en premier lieu comme une acceptation 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 (membre du conseil scientifique et directeur de l'institut fédératif, 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 personnelles (« *il fallait un enseignant* »; « *j'étais le seul de la Fac de Sciences* »). La représentation véhiculée est

que les postes à responsabilité prolifèrent, et que personne ne court après. Ils reviennent au premier qui a eu l'obligeance de les accepter. Ils ne confèreraient ni pouvoir, ni prestige (vis-à-vis desquels on affiche un parfait détachement), mais seraient au contraire un service rendu à la communauté.

Ma philosophie est qu'il y a des tâches administratives, donc faut bien que quelqu'un les fasse (Membre du conseil scientifique, directeur de laboratoire, 45 ans biologie)

Indépendamment des modes d'accession à ces fonctions, élection par les pairs ou nomination par le ministère, elles 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 [s]on travail de recherche pure* », le souhait d'améliorer l'organisation du métier, et de mieux connaître le système des financements 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 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 retrouvés co-directeurs de l'école doctorale. (Directrice de l'Ecole doctorale et du 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. (Responsable d'équipe, 45 ans biologie)

Ce recadrage permet de donner un sens – positif – à l'activité de « lobbying », justifiant ainsi de pouvoir éventuellement 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 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**. (Membre du conseil scientifique, directeur de laboratoire, 45 ans chimie).*

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

« [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. (Membre du conseil scientifique, directeur de laboratoire, 45 ans biologie).

Ca ouvre sur toute une série d'instances pour donner son avis. (Directrice d'Ecole Doctorale, 45 ans, sociologie)

Ainsi, l'affichage d'une attitude de détachement et de dévouement s'accompagne d'intérêts personnels et de la reconnaissance que ces positions présentent un intérêt certain pour connaître les arcanes de l'université, 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 délégitimation un opérateur d'intégration dans le cœur de métier.

1) « 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 a 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. (Directrice d'Ecole 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 10 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 (membre du conseil scientifique et directeur de l'institut fédératif, 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. Ce n'est plus du « temps perdu ».

2) « 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. 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. (Responsable d'équipe, 45 ans biologie)

3) « 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... (Membre du conseil scientifique, 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 ce 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 administrateurs purs qui ne comprendraient rien à la recherche et qui auraient peut-être un peu de mal à faire des choix scientifiques. (Membre du conseil scientifique, 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.

Ce serait bien qu'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 des 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. Jamais. (Membre du conseil scientifique, 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 ou par défaut.

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 de thèse. Il a conscience d'occuper une position ingrate, mais énonce ses projets avec assurance, visiblement délesté de l'ethos collegial :

Il faut prendre ses responsabilités et ne pas vouloir systématiquement être béni de tout le monde. (Directeur de l'Ecole doctorale, directeur de laboratoire, 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, œuvre depuis plusieurs années pour que finalement on lui en confie la direction, et s'inspire de sa propre expérience – récente – de doctorante pour imaginer les activités, les formations, les rencontres à organiser.

Ces deux interviewés ne mentionnent pas de « perte de temps », d'« inutilité » ou encore 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 lui fournit la motivation pour améliorer la formation doctorale. 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 DU 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 (1). Pourtant, certaines tâches semblent en voie d'intégrer le cœur de métier (2). 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 (3).**

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

Les interviewés utilisent un même terme pour des activités très diverses. Ainsi, le terme de tâches administratives recouvre-t-il 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 permet d'entretenir ce rideau de flou derrière lequel se recompose la figure de l'universitaire.

Elle permet de ne pas donner une image de soi tournée 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 et 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'afficher fait partie du travail de « présentation de soi » (Goffman 1973) sur la « scène » du « théâtre » académique.

L'affichage du désintéressement malgré la 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* » (membre du conseil scientifique, 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 n'en être plus capable. La légitimité accordée est faible, alors même que la position donne accès à des ressources symboliques (comme 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 soin d'afficher pour les positions administratives un intérêt faible ou en tout cas non ostentatoire.

2) On assiste tout de même à une évolution de l'identité professionnelle à travers la relégitimation de certaines de ces tâches. Ainsi, la gestion de la science devient une tâche acceptable à travers une requalification comme étant aussi de la recherche. L'acquisition de compétences nouvelles est aussi très importante dans l'intégration de nouvelles tâches : Pratt confirme en effet que plus vite les professionnels acquièrent une compétence adéquate pour effectuer une activité nouvelle, moins fort sera le sentiment de dissonance entre le travail et l'identité. De plus, la projection d'une professionnalisation de certaines activités permet d'envisager une évolution de l'identité professionnelle.

3) 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 la question de fond : comment organiser les bureaucraties professionnelles ?

Un nouveau regard sur les tensions

L'intégration de professionnels au sein d'organisations transversales est généralement analysée comme une perte d'autonomie dans la mesure où l'expertise des professionnels est mise au service de la production d'un produit final. Dubar et Tripiier (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 de l'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). S'il reconnaît que les professions intellectuelles connaissent un processus de rationalisation, il distingue rationalisation industrielle et rationalisation professionnelle. L'essentiel de ce qu'il se passe selon lui dans le mouvement de modernisation des services professionnels, et dans lesquels il range l'enseignement supérieur et la recherche, relève de la rationalisation professionnelle : la profession conserve et même augmente son autonomie en routinisant les situations bien

connues, et 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 professionnelle.

Il paraît donc essentiel de comprendre les représentations que la profession se fait d'elle-même, pour renouveler le débat professions/organisation. L'addition de métiers au sein de l'université depuis la fin du 19^{ème} 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 perdre du temps révèlent 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 la carrière, avec par ailleurs des tâches d'intendance clairement distinctes et confiées à des professionnels de l'administration. En effet, certaines universités ayant accédé à une autonomie complète en tant qu'organisation, avec la responsabilité de gérer entièrement budget, ressources humaines et immobilier, la distinction entre administration et stratégie mérite d'être clarifiée. Chacune de ces fonctions est amenée à se professionnaliser et les formes de la 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 perdre en légitimité.

CONCLUSION

Les perceptions de la légitimité du temps passé aux diverses activités du métier académique révèlent une évolution progressive des tâches, de l'exécution de la recherche pendant la thèse à la gestion de la recherche ou des institutions universitaires. Ces activités coexistent durant 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 regard du temps passé. Au-delà, on trouve des activités périphériques, vécues comme chronophages car moins légitimes : direction de laboratoire, recherche de financement, participation à des activités transversales à la discipline et plutôt de dimension organisationnelle (école doctorale, université).

Ces activités résultent 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 pour 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 chance 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 permettent 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, ce 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.

RÉFÉRENCES

Becquet, V. et C. Musselin (2004). Variations autour du travail des universitaires - Synthèse, Convention MENRT 2002-2007 sur "Le travail des universitaires".

Bourdieu, P. (1984). Homo Academicus. Paris, Les Editions de Minuit.

Chevallier, T. (2001). "French academics: Between the professions and the civil service " Higher Education **41**(1/2): 49-75.

Dubar, C et P. Tripier (2005). Sociologie des Professions. Paris, Armand Colin.

Dubar, C (1998). La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles. Paris, Armand Colin

Duberley J, Cohen L, Mallon M. 2006. Constructing scientific careers: change continuity and context. Organization Studies **27**(8): 1131-1151

Enders, Jurgen, et Christine Musselin. *Back to the Future? The Academic Professions in the 21st Century*. Vols. 1 - Demography, in *Higher Education to 2030*, by OECD, 125-150. 2008.

Etzioni, Amitai. *Moderns Organizations*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964.

Faure, S. et C. Soulié (2006). "La recherche universitaire à l'épreuve de la massification scolaire " Actes de la recherche en sciences sociales **164**(4).

Faure, S., C. Soulié, et al. (2005). "Enquête exploratoire sur le travail des enseignants-chercheurs. Vers un bouleversement de la « table des valeurs académiques » ? Rapport d'enquête." in <http://www.univ-paris8.fr/sociologie/fichiers/soulie2005a.pdf>.

Gadrey J. 1994. La modernisation des services professionnels. Revue Française de Sociologie XXXV: 163-195

Gingras, Y. (2003). "Idées d'universités. Enseignement, recherche et innovation." Actes de la recherche en sciences sociales 3(148): 3-7.

Goffmann, E. (1973). *La présentation de soi*. Paris: Editions de Minuit.

Merton, R. K. (1973). The Sociology of Science. Theoretical and Empirical Investigations. Chicago and London, The University of Chicago Press.

Mintzberg, H. et P. Romelaer (1982). Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation.

Ouchi, William. «Markets, Bureaucracies, and Clans.» *Administrative Science Quarterly* 25, n 1 (1980): 129-141.

Ponthieux, S. et J.-M. Berthelot (1992). 'Les enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur : revenus professionnels et conditions d'activité'. , Documents du CERC n°105.

Pratt, M. G., K. W. Rockmann, et al. (2006). "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): 235-262.

Shinn, T. (2006). "L'autonomie scientifique face à la mercantilisation." Actes de la recherche en sciences sociales 4(164): 23-50.

Weick, K. (1993). Sensemaking in Organizations: small structures will large consequences.

J. K. Murnighan. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall: 10-37.

ⁱ 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 des définitions ». C’est ce qu’il est admis et souhaitable de faire dans un cadre donné.

ⁱⁱ Traduction de “organizational careerist, impassioned scientific, strategic opportunist, balanced model”.