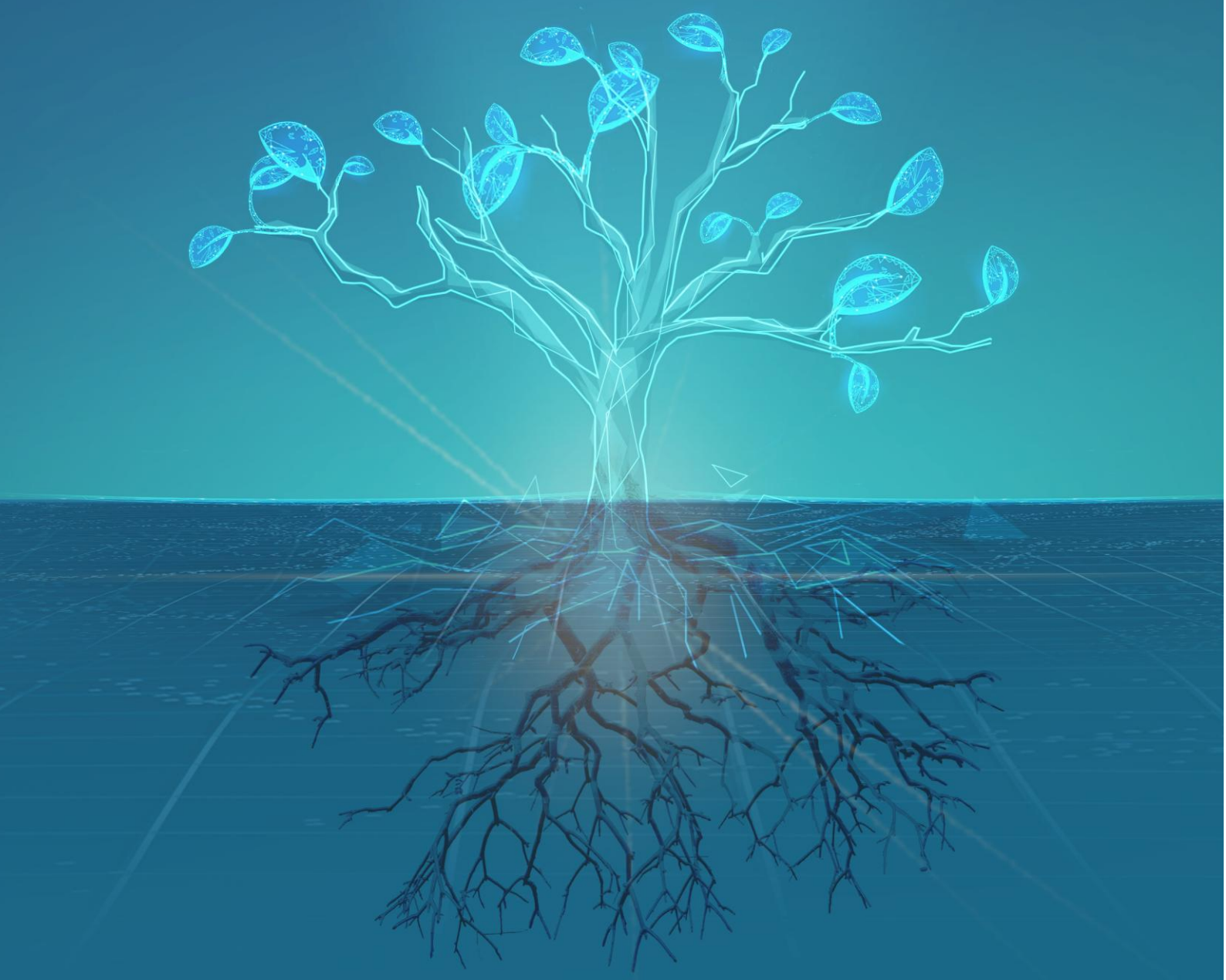
Les Cahiers de
IRAFPA
Institut de Recherche et d'Action
sur la Fraude et le Plagiat Académiques

Vol. 4, N° 1
2026



D

Dossiers de L'IRAFPA

Genève, 8 mars 2026

Institut International de Recherche et d'Action sur la Fraude et le Plagiat Académiques (IRAFPA)
Site web : https://irafpa.org
Adresse postale :
IRAFPA c/o Tal Schibler, DGE Avocats
Rue Bartholoni 6
1204 Genève
Suisse

ISSN : 2813-7787

DOI : https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/


Licence Creative Commons

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

Grandeur et servitudes de “l’entrepreneur académique”

Enquête auprès d’enseignants-chercheurs

Michelle Bergadaà et Yves-Frédéric Livian

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

Remerciements

Nous remercions tout particulièrement Paulo Peixoto, président du 5e Colloque International de Recherche et Action sur l'Intégrité Académique[1], « Les métiers universitaires : quand la souffrance se dit ». Après dix années passées en tant que membre du Bureau de l'IRAFPA, où il a accompagné plus de 70 médiations, il a choisi ce thème, car la détresse que nous rencontrons, tant chez les victimes et les témoins que chez les auteurs de transgressions, est prégnante.

Nous remercions également vivement Jacques Py, qui a validé et complété notre guide d'entretien, issu de nombreuses discussions que nous avons eues avec lui et avec les membres du Comité d'éthique, de déontologie et d'intégrité académique de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA).

Bien sûr, notre gratitude va aux 234 répondants à l'enquête qui ont livré leur témoignage personnel sur la situation qui les préoccupe, en toute confiance.

Nous avons voulu refléter de notre mieux leurs sentiments, révoltes, analyses, mais aussi le bonheur de travailler avec des pairs de si grandes qualités humaines et intellectuelles. Leur cri du cœur n'est pas un cri de révolte, mais un souhait vibrant de voir changer le monde académique avant que sa rupture ne soit consommée.

[1] Université de Coimbra (Portugal), mercredi 17 – vendredi 19 juin 2026**,** Figueira da Foz.

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

Sommaire

Remerciements iv

Résumé opérationnel 11

Executive Summary 11

PARTIE 1 – CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE 15

Chapitre 1. Introduction 17

Chapitre 2. Le cadre conceptuel 21

Chapitre 3. Méthodologie 23

3.1 Articulation du questionnaire ouvert 24

3.2 Structure de l'échantillon 25

3.3 Méthodes d'analyse 26

PARTIE II – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 29

Chapitre 1. Le « concept central » d'entrepreneur-académique 31

Chapitre 2. Première dimension : le management par projet 36

2.1 Le sens du métier 36

2.2 Une perspective temporelle perturbée 39

2.3 Une organisation collective 41

2.4 Les supports administratifs 42

Chapitre 3. Deuxième dimension : le financement des projets 45

3.1 Le culte de la performance à court terme 45

3.2 Un pilotage contraint 47

Chapitre 4. Quid de l'intégrité académique de l'enseignant-chercheur 49

Chapitre 5. Troisième dimension : le quotidien d'un métier 53

5.1 La verticalité des décisions 53

5.2 Le mille-feuille des commissions 55

5.3 Le choc bureaucratique 57

5.4 Les missions de recherche 59

5.5 Les frais professionnels 61

Chapitre 6. Quatrième dimension : une trame administrative autocentrée 64
6.1 Priorité à l'ordre administratif central 64
6.2 Le pouvoir de contrôler de présumés délinquants 67
6.3 Le manque de vision de l'administration centrale 69
Chapitre 7. Quid de l'intégrité académique pour les dirigeants 73

PARTIE III – PROPOSITIONS PRAGMATIQUES 75
Chapitre 1. De quelle université parle-t-on ? 77
Chapitre 2. Rétablir l'ordre académique 79
2.1 Entendre la souffrance des enseignants-chercheurs 80
2.2 Inverser le raisonnement 84
2.3 Réaffirmer la notion de « soutien » administratif 85
2.4 Laisser les enseignants-chercheurs gérer leur pratique 88
Chapitre 3. Repenser l'ordre organisationnel et stratégique 90
3.1 Un « modèle d'affaires » adapté au métier 90
3.2 Entamer une mutation du pouvoir administratif 92
3.3 Assumer une stratégie par projets 94
3.4 Renouer avec une véritable communication 97

PARTIE IV CONCLUSION GÉNÉRALE 101
Conclusion 103

BIBLIOGRAPHIE 109
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN 113
ANNEXE 2 : PAROLES LIBRES 115

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

Grandeur et servitudes de “l’entrepreneur académique”

Enquête auprès d’enseignants-chercheurs

Michelle Bergadaà,

Professeure émérite, Université de Genève, Suisse

Présidente de l’Institut International de Recherche et d’Action sur la Fraude et le Plagiat Académiques (IRAFPA).

Yves-Frédéric Livian

Professeur honoraire à l’IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3, France

Résumé opérationnel

Le tiraillement entre, d’un côté, une gestion par projet imposée aux enseignants-chercheurs et de l’autre, une recherche de financement récurrente, débouche sur des problèmes d’intégrité académique. Nous assistons à une croissance des manquements à l’intégrité, alors même que les initiatives pour renforcer les garde-fous se sont multipliées dans tous les pays. C’est donc dans la vie quotidienne des enseignants-chercheurs que nous avons voulu comprendre les raisons qu’ils donnent de leurs craintes et de leur lassitude à l’égard de leur métier-passion, et donc trouver des pistes de solution encore envisageables.

Le rapport fondé sur une enquête auprès de 234 enseignants-chercheurs expérimentés francophones (déc. 2025) met en évidence la montée d’un capitalisme académique qui transforme les enseignants-chercheurs en « entrepreneurs académiques », pris entre recherche, enseignement et quête permanente de

financements sur projets. Cette évolution, portée par le *New Public Management*, mais particulièrement sensible en France, s'accompagne d'une explosion des dispositifs d'évaluation, de contrôle et de *reporting*, au détriment du temps consacré au cœur de métier (recherche, encadrement, préparation des cours).

Le financement sur appels à projets, à faible taux de succès, conduit à une succession opportuniste de dossiers plutôt qu'à une véritable stratégie scientifique de long terme. La charge administrative liée au montage, à la gestion et à la justification des projets, est jugée démesurée et souvent déconnectée des réalités du terrain, avec des procédures numériques complexes, redondantes et anxiogènes.

Les enseignants-chercheurs décrivent une souffrance au travail croissante, un morcellement du temps, une perte de sens, et parfois des burn-out, notamment chez ceux fortement impliqués dans les responsabilités collectives. Les tensions entre logiques bureaucratiques, impératifs comptables et exigences d'excellence scientifique fragilisent l'intégrité académique (standardisation, conformisme des projets, recherche bâclée, affaiblissement de la créativité et des sujets risqués).

Trois niveaux « d'ancrage » sont proposés pour agir : institutionnel (stratégie claire de recherche, confiance *a priori*, contrôle *a posteriori*, simplification administrative), organisationnel (modèle d'affaires adapté au métier, renforcement du soutien humain, assistants et « grant writers » dédiés, fonctionnement en mode projet réel) et administratif (chaîne de services orientée usagers, responsabilisation claire, outils unifiés et ergonomiques).

Les répondants appellent les présidences à « remettre l'église au centre du village » en redonnant la priorité aux missions fondamentales d'enseignement et de recherche et en limitant les excès de bureaucratie. Ils recommandent de restaurer la confiance, d'alléger les procédures, de mutualiser les compétences de montage et de gestion de projets. Enfin, il s'agirait de reconnaître et mesurer le coût réel des charges administratives croissantes pour l'institution universitaire

Mots-clés

Intégrité académique, « entrepreneurs académiques », enseignants-chercheurs, appels à projets, souffrance au travail, bureaucratisation

Executive Summary

The tension between project-based management imposed on teacher-researchers and the pursuit of ongoing funding results in issues related to academic integrity. We are observing a rise in breaches of this integrity, despite the proliferation of initiatives aimed at strengthening safeguards across various countries. Consequently, we sought to understand the reasons behind the fears and weariness that teacher-researchers experience in their profession and passion, with the aim of uncovering potential courses of action.

The report, based on a survey of 234 experienced French-speaking teacher-researchers conducted in December 2025, underscores the rise of academic capitalism, which is increasingly transforming teacher-researchers into "academic entrepreneurs." These individuals find themselves navigating the challenging intersection of research, teaching, and the continuous pursuit of project funding. This trend, largely driven by New Public Management and particularly prominent in France, has resulted in a significant increase in evaluation, monitoring, and reporting mechanisms. Unfortunately, this shift comes at the expense of valuable time that should be dedicated to essential activities such as research, supervision, and teaching preparation.

Funding determined by project calls, which often have very low success rates, fosters a pattern of opportunistic behavior rather than a meaningful long-term scientific strategy. The administrative demands related to initiating, managing, and justifying projects are viewed as excessive and frequently disconnected from on-the-ground realities. This results in complex, redundant, and anxiety-provoking digital procedures.

Teacher-researchers report a growing sense of suffering in the workplace, characterized by fragmented time, a loss of purpose, and, in some cases, burnout—particularly among those engaged heavily in collective responsibilities. The friction between bureaucratic demands, accounting pressures, and the need for scientific excellence undermines academic integrity, resulting in standardization, conformity in projects, careless research practices, diminished creativity, and the avoidance of risky topics.

To address these challenges, three levels of "anchoring" for action are suggested: institutional, which involves establishing a clear research strategy, building a foundation of trust, implementing post-project evaluations, and simplifying administrative processes; organizational, which calls for adapting the business model to the profession, enhancing human support, providing dedicated assistants and grant writers, and operating within a real project framework; and administrative, which focuses on creating a user-oriented service chain, ensuring clear accountability, and developing unified, ergonomic tools.

Respondents urge university presidents to "recenter the church within the village" by restoring priority to the fundamental missions of teaching and research and limiting excessive bureaucracy. Recommendations include restoring trust, streamlining procedures, sharing project development and management expertise. Finally, it would be necessary to recognize and measure the real cost of the growing administrative burden on the university institution.

Keywords:

academic integrity, "academic entrepreneurs", Teacher-researchers, Request for Project Proposal, Suffering at work, bureaucracy.

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

PARTIE 1 – CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

Chapitre 1. Introduction

Voici dix ans que l'IRAFPA s'attache à comprendre les raisons profondes des transgressions académiques, et plus de vingt ans que ses membres les plus actifs se sont interrogés sur la croissance des manquements à l'intégrité, alors même que les initiatives pour renforcer les garde-fous se sont multipliées dans tous les pays. Cette course est ambiguë : d'un côté, l'incitation des enseignants-chercheurs à publier de plus en plus au risque de franchir des limites éthiques, et de l'autre, la volonté de contrôler les manquements à l'intégrité. Depuis longtemps déjà, nous savons qu'il n'y a jamais de coupable singulier lorsqu'il s'agit de cas graves de fraude ou de plagiat scientifique ; mais la pression du groupe et la répétition régulière des transgressions conduisent à une fuite en avant. La force des réseaux sociaux et l'usage de plus en plus fréquent de l'IA générative rendent les dispositifs de régulation de facto rapidement dépassés, compte tenu de la vitesse de propagation des inconduites. C'est donc dans la vie quotidienne des enseignants-chercheurs que nous avons voulu comprendre les raisons qu'ils donnent de leurs craintes et de leur lassitude à l'égard de leur métier-passion, et ainsi trouver des pistes de solution encore envisageables.

Depuis une vingtaine d'années, et ce à travers l'ensemble du monde occidental, les constats se multiplient quant aux transformations du monde académique. Les universités ont longtemps été considérées par les auteurs classiques comme des « anarchies organisées » (Cohen et March, 1974), c'est-à-dire des ensembles sans buts très précis, combinant quelques règles avec une grande liberté individuelle. Les tensions entre les critères professionnels des enseignants ou des chercheurs (liberté, jugement par les pairs, progrès des connaissances...) et les critères de l'administration universitaire ont toujours existé.

Mais plusieurs phénomènes viennent percuter cette problématique ancienne : la massification des effectifs d'étudiants, la mise en concurrence mondiale des publications scientifiques, la quête systématique de retombées économiques des recherches, modifient les conditions d'exercice du métier d'enseignant-chercheur (Musselin, 2008). Ce nouveau tournant se traduit, dans l'université comme dans d'autres services publics, par la nécessité de « rendre compte » par rapport à des

objectifs (« accountability »), ce qui passe par le contrôle des résultats de l'activité et la gestion étroite des moyens attribués (Kogan et Hanney, 2000). Pour ce qui est des modes de gestion, ce tournant s'inscrit dans le « *New Public Management* » lancé dans les années 1990[1]. Certains auteurs parlent ainsi d'une nouvelle ère de la conduite des affaires publiques, la « gouvernance par les chiffres » (Supiot, 2015), un nouveau paradigme de l'exercice du pouvoir dans les pays industrialisés. Cette recherche de visibilité des résultats et de mesure des performances a fait l'objet de nombreuses observations en Europe, aux États-Unis et en Australie notamment, aboutissant au constat de l'émergence « d'universités entrepreneuriales » au sein d'un véritable « capitalisme académique » (Slaughter et Rhoades, 2004). Cette nouvelle conception du fonctionnement universitaire a de nombreuses conséquences, que nous constaterons tout au long du présent rapport.

Nous pouvons comprendre et relier l'histoire individuelle à la vision commune de l'objet de recherche, car chacun construit peu à peu sa position à l'égard de celui-ci : le métier d'enseignant-chercheur. Sur la base des propos tenus par 234 répondants à un questionnaire ouvert soumis en décembre 2025, issus d'un échantillon d'enseignants-chercheurs de quatre pays — la France, la Suisse, la Belgique et le Canada —, nous analysons la relation entre leurs expériences de vie académique et la représentation culturelle qu'ils en ont. C'est cette perspective diachronique qui est le fil conducteur de toutes les « histoires » qu'ils racontent. Nous avons mis en œuvre un « interactionnisme interprétatif », en accordant une attention particulière aux moments d'interaction qui les ont marqués et, souvent, les ont transformés.

Le paradoxe des enseignants-chercheurs semble être le suivant : j'ai choisi le métier d'enseignant-chercheur par goût pour la recherche dans mon domaine, mais plus je m'investis dans la recherche, plus je dois consacrer de temps à chercher des financements et à participer à des conférences, et donc plus j'ai de charges administratives, et donc moins je peux consacrer de temps à mon cœur de métier : encadrer les doctorants, lire, discuter avec les collègues, publier, etc. Les répondants de notre enquête travaillent de plus en plus, et leur travail d'enseignant-chercheur

[1] Qui s'est concrétisé en France par la loi du 1/8/2001

s’effectue aussi en soirée, le week-end ou lors de déplacements. Beaucoup considèrent comme « normales » des semaines de 60 à 70 heures. La raison en est devenue structurelle :

> Désormais, on sert aussi de secrétaire au niveau pédagogique : il faut saisir les notes, ce que l’on ne faisait pas jusqu’en 2010 (c’étaient les secrétaires de département qui les rentraient). Pareil : lors du renouvellement des maquettes d’enseignement, ce sont les responsables de mention qui s’en occupent. J’ai connu l’époque où c’étaient… les secrétaires. Plein de joyeusetés administratives se sont ajoutées : l’évaluation des enseignements. Avant 2010, cela n’existait pas. On nous demande de mener des entretiens réguliers avec les étudiants en reprise d’études ou en apprentissage. Résultat : plus de samedis hors de chez soi, pour l’honneur et la gloire, bien sûr. Campus France : examen des candidatures « étrangères ». Désormais, cela a pris des proportions « énormes » pour « rien » (exemple du master que je co-dirige ; on doit passer en revue 200-250 dossiers chaque année pour 1 à 2 « oui » les bonnes années…). La gestion des étudiants « à dispositifs pédagogiques adaptés » : désormais, il faut jouer les sherpas en transportant de 5 à 10 ordinateurs portables pour les examens finaux en amphithéâtre… (Géographie, France).

Dans la présente étude, nous n’aborderons pas cet aspect « para-pédagogique » du métier de l’enseignant-chercheur, afin de nous consacrer à la recherche qui nous semble présenter de grands risques à brève échéance. Car c’est ce cœur de métier qui est en danger. Il semble, par exemple, qu’un pourcentage non négligeable de nos pairs ne fasse plus de conférences scientifiques à l’étranger, car le parcours administratif leur paraît insurmontable. Avec le souci d’avancement dans la carrière, le risque pour la science est l’augmentation des recherches « mainstream », faciles à publier et donc une baisse de la créativité. Surtout chez nos collègues les plus jeunes. Il en résulterait un risque croissant d'inattention quant au contrôle de leur propre éthique. La partie II du présent rapport est dédiée à l’analyse des verbatim - plus de 350 pages – de nos répondants.

Le paradoxe des dirigeants des établissements d’enseignement et de recherche de niveau universitaire est le suivant : pourquoi acceptent-ils que les enseignants-chercheurs soient maltraités, au risque de les décourager, et s’impliquent-ils si peu dans la mise en place d’une culture de l’intégrité, en attendant simplement que des transgressions se produisent ? Ce rapport a pour but de leur proposer des voies de décision et d’action, comme nous le présenterons dans la partie III.

Nous avons souhaité laisser la plus grande place possible à la parole des enseignants-chercheurs et notre écrit est donc tissé de nombreux extraits de leurs verbatim. Et, pour que le lecteur comprenne par empathie ce que représente le métier qu'ils ont choisi par vocation, l'annexe 2 reprend leurs propos, sans commentaires.

Chapitre 2. Le cadre conceptuel

Partir d'une interrogation sur les conditions concrètes de l'intégrité académique, c'est tenter d'observer et de comprendre les situations de travail auxquelles sont confrontés les enseignants-chercheurs. Si le présent rapport n'a pas d'ambition théorique, il importe de préciser dans quel cadre intellectuel il se situe. C'est de ce fait qu'il s'agit de se placer au croisement de quatre ensembles théoriques, que nous esquissons ici mais que nous évoquerons plus précisément lorsque les résultats de l'enquête nous y conduiront.

Le premier ensemble théorique consiste à s'interroger sur les fonctionnements universitaires, considérés comme de nature bureaucratique, et à faire écho à des développements bien connus sur l'hyperformalisation des règles, le caractère impersonnel des procédures et la difficulté à s'adapter à des besoins externes. Les acteurs y sont à la fois soumis à de fortes contraintes et à la recherche de zones d'autonomie parfois secrètes, d'autant plus dans un milieu où la liberté individuelle est fortement valorisée (Crozier et Friedberg, 1977). Ces fonctionnements sont de plus en plus structurés par les outils numériques censés améliorer la gestion d'organisations dont la taille n'a fait que croître ; toutefois, ils sont loin de répondre aux attentes des utilisateurs.

Le second ensemble théorique porte sur les changements affectant certains métiers ou professions confrontés à une profonde modification de leur environnement (économique, social, institutionnel). La littérature abonde pour considérer effectivement que le métier d'enseignant de l'enseignement supérieur, de chercheur (ou les deux en même temps), se trouve en butte depuis une vingtaine d'années à des chocs considérables dus à l'expansion quantitative de l'enseignement supérieur, à la compétition internationale et à la réforme des modes de financement (Musselin 1993, 2001 ; Niemczyk et Ronay, 2022 ; Tandilashvili, 2022 ; Rouet, 2024 ; Denis et al., 2024).

Le troisième ensemble théorique s'attache au modèle organisationnel mis en œuvre dans la plupart des pays, celui du projet, qui comporte des ruptures considérables par rapport aux anciens modèles (notamment par rapport aux bureaucraties). Il s'est

développé depuis les années 1990 (Giard 1991 ; Gray et Larson, 1999 ; Boltanski et Chiapello, 1999). Un management public semble emprunter des modèles du secteur privé. La coexistence entre les deux modèles et les ambiguïtés de la mise en œuvre du management correspondant peuvent être à l'origine de tensions fortes (Pacitto et Ahedda, 2016).

Enfin, le recueil des témoignages de personnes impliquées dans leur travail et confrontées à des contraintes difficiles à supporter peut mobiliser la « clinique du travail », qui oriente l'analyse vers les perceptions du sens du travail et les doutes ressentis par certains quant à leur identité professionnelle (Drucker-Godard *et al.,* 2013). Il peut ainsi en découler une « souffrance », entendue comme un ressenti affectif désagréable lié à une situation contraignant le sujet à assumer une charge (Zawieja et Guarnieri, 2014).

C'est en ayant en tête ces quatre ensembles, et en croisant volontairement plusieurs disciplines scientifiques, que nous essaierons de comprendre les réponses à notre enquête ainsi que les voies de solution envisageables.

Chapitre 3. Méthodologie

Nous avons réalisé cette recherche dans le contexte des attaques contre la science et les chercheurs, qui se sont multipliées au cours des années 2024 et 2025. Celles-ci mettent en danger la connaissance académique telle que nous la connaissons, ainsi que sa création et sa diffusion. Cette pression survient à une époque où les restrictions budgétaires accentuent les difficultés des universités à mobiliser des fonds pour la recherche. Tout incite celles-ci à demander à leurs enseignants-chercheurs de mener des projets visant à obtenir des fonds de recherche auprès d'organismes étatiques, de l'UE ou privés. C'est la recherche, tant celle menée par l'enseignant-chercheur que celle des équipes de recherche, voire celle d'un pays, qui semble souvent étranglée par un contexte difficile. Et c'est alors que souvent la négligence au quotidien peut s'installer insidieusement, car le temps et les moyens manquent pour exercer simplement son métier : créer et transmettre la connaissance.

L'intégrité académique ne se limite plus au combat contre le plagiat et la fraude scientifique. Tant s'en faut ! Elle concerne également le recrutement de doctorants, de postdocs, de chercheurs et d'enseignants-chercheurs. Elle concerne l'évaluation des dossiers de recherche et des demandes de primes et de promotions, car l'évaluation des chercheurs est au cœur de la plupart des problèmes d'intégrité académique. Elle touche au comportement des collègues au sein des conseils universitaires et à leurs conflits d'intérêts. Enfin, l'intégrité académique concerne la conduite des universitaires à l'égard de leur institution et de la société. Nous ne sommes plus dans le cadre de la découverte de transgressions individuelles et de leur traitement.

Nous sommes tous concernés par la compréhension de la situation tendue à laquelle sont confrontés les enseignants-chercheurs. Ils nous en ont fait part à maintes reprises, et notre mission dans cette recherche est d'analyser la raison d'un tel malaise afin de pouvoir proposer aux dirigeants des établissements de recherche et d'enseignement non pas des solutions, mais des voies d'action à envisager[2]. La question de recherche de cette étude porte sur la souffrance au travail des

[2] C'est ce qui différencie l'IRAFPA des autres organismes menant des études descriptives quelles que soient les disciplines. La mission de l'IRAFPA est de comprendre puis de proposer des solutions viables.

enseignants-chercheurs, majoritairement seniors, afin de comprendre les conditions d'exercice actuelles de la recherche. Il ne s'agissait pas de mener une étude descriptive de la situation de l'enseignant-chercheur dans toutes ses dimensions, notamment la pédagogie qui n'est pas directement abordée ici (comme nous l'avons déjà précisé). Notre but dans cette recherche est le suivant :

1/ Comprendre en profondeur les raisons des difficultés, maintes fois dénoncées, dans des études plus ou moins sérieuses ;
2/ Proposer des concepts émergents par induction de leurs réponses ;
3/ Proposer des voies de solution.

Nous avons demandé leur analyse de la situation à des personnes majoritairement titulaires de la même séniorité, c'est-à-dire des professeurs titulaires (Canada), des « professeurs d'université » (France), des « professeurs ordinaires » (Belgique et Suisse). La très grande majorité exerce ou a exercé des responsabilités de direction de projets, d'équipes, de laboratoires ou de facultés. La raison en est que tous ceux qui ont exercé de telles responsabilités académiques sont en mesure de comprendre les fractures du système et, pour beaucoup d'entre eux, de proposer des solutions.

3.1 Articulation du questionnaire ouvert

Dans une première recherche exploratoire, menée en interrogeant les membres du comité d'éthique de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (France) ainsi que les membres du Bureau de l'IRAFPA et de ses conseillers scientifiques, nous avons défini les thèmes au cœur de notre métier d'enseignants-chercheurs. La méthodologie utilisée est la même dans la présente recherche que celle qui nous a permis de proposer des analyses et des voies d'action dans le domaine de l'intégrité académique. La liste ci-jointe des thèmes traités au fil des années donne un aperçu des préoccupations de nos membres[3] : *Enquête sur l'attitude des étudiants : du plagiat à la normalité* (2006), *Profils de délinquants de la connaissance* (2011), *Enquête à la Columbo* (2011), *Les thèses de complaisance* (2012), *L'ambiguïté institutionnelle*

[3] https://irafpa.org/publications/presentation-wip/

(2012), *La volonté d'agir* (2014), *Épidémiologie universitaire* (2015), *Nos communautés disciplinaires* (2015).

Le présent questionnaire ouvert a été réalisé dans une perspective constructive de l'autodiagnostic (voir l'annexe 1). Le fait de commenter longuement nos questions permet au répondant de réfléchir à sa propre situation, d'en analyser les ressorts et de laisser s'exprimer ses émotions, s'il y a lieu. Les répondants ont la possibilité de fournir leur analyse et d'apporter des idées, des critiques et des suggestions. Nos enquêtes permettent généralement de recueillir entre 100 et 250 réponses argumentées. Dans le cas présent, les réponses étaient si riches que nous n'avons pas utilisé, pour ce rapport, toutes les questions, les réservant pour des travaux ultérieurs.

3.2 Structure de l'échantillon

Afin de disposer d'une base stable de l'échantillon, nous avons sollicité des enseignants-chercheurs qui, volontairement, suivaient le LinkedIn de l'IRAFPA, qui compte aujourd'hui plus de 6 500 abonnés. Nous partons du principe que le choix de suivre les travaux de l'IRAFPA témoigne d'une implication vis-à-vis du thème de l'intégrité académique.

Grâce à leurs adresses mail se terminant par : .fr, .ch, .ca ou .be, nous avons d'abord sélectionné 1 865 personnes :

- 185 personnes exerçant en Belgique,
- 375 au Canada francophone,
- 205 en Suisse,
- 1050 en France.

Nous y avons ajouté 125 présidents d'université ou responsables d'université, ou membres de conseils d'administration.

Nous avons obtenu un taux de réponse de 12 %, ainsi réparti :

- 30 personnes exerçant en Belgique.
- 23 au Canada francophone.
- 11 en Suisse.
- 161 en France,
- divers 9 (exerçant en Angleterre, au Luxembourg, aux États-Unis).

Les taux de réponse sont comparables en France et en Belgique (15,3 % et 16,2 %), et moindres au Canada et en Suisse (6,13 % et 5,36 %), ce qui peut s'expliquer par une situation perçue comme meilleure.

L'échantillon obtenu est composé de 68 % d'hommes et de 32 % de femmes[4]. En termes d'ancienneté (mesurée par l'année d'obtention du doctorat), les professeurs en début de carrière (doctorat obtenu il y a moins de 20 ans) représentent 15,8 %, contre 28,6 % pour ceux en « fin » de carrière (doctorat obtenu il y a plus de 30 ans). Le groupe majoritaire est constitué de professeurs ayant entre 20 et 30 ans d'ancienneté depuis leur doctorat, soit 41 % de l'échantillon.

En termes de disciplines, la répartition des répondants est la suivante : Droit, 12 / Sciences de la nature, 98 / Sciences humaines et sociales, 121 / non identifié, 3.

3.3 Méthodes d'analyse

Notre démarche d'analyse s'apparente à la « méthode de la théorie ancrée » (Glaser et Strauss, 1967 ; Lejeune, 2014), qui repose sur une analyse approfondie des verbatim pour dégager des concepts structurants. Nous avons ainsi analysé les réponses des 234 répondants à nos questionnaires selon trois méthodologies distinctes.

Nous avons d'abord réalisé une analyse subjective des propos de nos répondants afin de comprendre comment chacun donne un sens à son action de manière naturelle. Les individus construisent peu à peu leur position actuelle à l'égard de l'objet de recherche. C'est cette perspective diachronique qui sert de fil conducteur à toutes les « histoires » qu'ils narrent. Afin de comprendre « de l'intérieur » le phénomène étudié, nous avons adopté une posture émique ; il s'agit d'une compréhension empathique des raisons individuelles qui guident les acteurs. Pour rendre compte de cette analyse, nous avons choisi de dévoiler en annexe 2 les « Paroles libres », en les organisant simplement par thèmes ; ces « paroles libres » permettent une rencontre de pair à pair par laquelle le lecteur se reconnaîtra.

[4] En France, les professeures constituent 26% de la population des professeurs.

La seconde analyse, dont les résultats sont rapportés en partie II de ce rapport, a pour but d'induire, à partir de données de terrain recueillies, un concept central (ou *core concept*) et d'en préciser les dimensions. Ce *core concept* est induit à partir des réponses puis articulé autour de dimensions stables, communes à tous, reposant sur des « observables » notifiés sous forme de verbatim significatifs. Ici, nous utilisons les données issues des questions directement liées au thème de cette recherche. La méthode consiste à induire une vision commune du concept, unifiant les perspectives individuelles. Garfinkel (1967, 1988) en a été l'instigateur en considérant que les individus disposent d'aptitudes linguistiques et d'un sens commun qui leur permettent d'appréhender conceptuellement leur action. On reconnaîtra le *frame analysis* de Goffman (1991) selon lequel les acteurs se reconnaissent dans un même cadre d'analyse, ce qui leur permet d'interagir pour restituer les représentations d'une réalité partagée. C'est tout particulièrement vrai et aisé à manier s'agissant d'un échantillon d'enseignants-chercheurs dont le métier consiste à traduire, par eux-mêmes, le signifié en un signifiant clair pour l'interlocuteur. Aussi, notre posture de chercheurs pour induire ce cadre d'analyse consiste à décrire, à classifier, à procéder au regroupement des champs lexicaux, à étudier les liens analogiques entre les termes employés, etc., qui constituent nos outils de travail pour la mise en cohérence.

Une troisième analyse, qui nous a permis de proposer les éléments réunis en partie III de ce rapport, met en évidence la dynamique interactionniste entre les différents acteurs. Notre objectif est de contextualiser l'analyse en éclairant les représentations sociales du phénomène à partir de la compréhension des interactions que nos répondants ont développées. Nous considérons que le répondant établit la relation entre les expériences de sa vie académique et la représentation culturelle de celles-ci. Il s'agit de mettre en œuvre un « interactionnisme interprétatif » en accordant une attention particulière aux moments d'interaction avec les autres qui marquent et, souvent, transforment sa personne (c.-à-d.- les « épiphanies » racontées). Ces épiphanies sont les. Ici, nous pouvons mieux comprendre et relier l'histoire individuelle à la vision commune de l'objet de recherche. Nous avons comparé systématiquement leurs significations afin de nous assurer que ces divergences relevaient d'opinions superficielles et ne remettaient pas en cause la structuration du concept recherché (Strauss et Corbin, 1990).

Par souci de confort de lecture, nous avons gardé le masculin générique pour désigner les individus, quel que soit leur genre.

Enfin, pour des raisons de simplification, nous utilisons également le terme « universités », alors même que notre échantillon comprend des enseignants-chercheurs exerçant dans de grandes écoles en France ou dans des laboratoires de recherche affiliés aux établissements du supérieur.

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

PARTIE II – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

Chapitre 1. Le « concept central » d'entrepreneur-académique

La question fondamentale qui émerge du flot de réformes dans le monde de l'université et de la recherche depuis une vingtaine d'années est celle de la définition du métier d'enseignant-chercheur. De nouvelles activités de gestion, d'administration et, surtout, de recherche de financement, viennent s'ajouter aux activités traditionnelles d'enseignement et de recherche. Cette activité est-elle conforme à ce que l'enseignant-chercheur imaginait lorsqu'il a choisi cette orientation professionnelle ? Les objectifs mêmes de la création de connaissances sont-ils compatibles avec les contraintes économiques et organisationnelles qui leur sont imposées ? Empêtré dans le « capitalisme académique », que reste-t-il de sa vocation première ? (Ylijoki, 2003). Serait-ce la fin d'un métier traditionnel ? (Faure *et al.,* 2008). C'est ce qu'explique ce répondant :

> Je suis en fin de carrière. Entre le début de mon activité professionnelle et maintenant, je suis passée d'un système où 80% de mon travail de recherche était financé de manière récurrente à un système où je dois, sur appel d'offres, trouver la quasi-totalité de nos financements, y compris pour les personnels recrutés sous contrat à durée déterminée qui tournent rapidement. C'est un travail à temps plein. J'aimais beaucoup le métier d'enseignant-chercheur ; j'y ai consacré ma vie. Aujourd'hui, compte tenu des conditions de travail, je ne recommencerai pas. (Biologie, France).

Les politiques de financement par projet ont été mises en place en France au cours des années 1990. Elles correspondent à une transposition des conditions de la recherche privée dans le domaine public, afin d'accroître l'efficience de la recherche et de renforcer la capacité d'orientation de la recherche par les décideurs politiques et économiques. Au lieu d'avoir des programmes stables et peu maniables, les gouvernements en attendent une souplesse accrue et une pression sur les coûts fixes de la recherche. C'est une nouvelle conception de la science, censée être mieux gouvernable du point de vue des décideurs (Barrier, 2010).

De ce fait, l'enseignant-chercheur (surtout s'il est responsable d'une équipe ou d'un laboratoire) doit se consacrer à formuler des projets « finançables » et à rechercher, puis à gérer, les budgets obtenus, souvent en partenariat avec d'autres équipes nationales ou internationales et des entreprises. Un nouveau management de la recherche est ainsi mis en place (Vulkas, 2009). Afin de valoriser sa recherche, le

chercheur se voit incité à devenir entrepreneur en créant des activités externes. Mais même en restant à l'intérieur de l'Université, on lui demande de plus en plus d'adopter des comportements managériaux et entrepreneuriaux. « *L'enseignant-chercheur doit-il devenir manager et spécialiste du marketing ? »* se demandent Millet *et al*. (2015) suite à leur analyse du discours d'un échantillon d'universitaires.

La lecture des arguments proposés par les répondants de notre enquête appelle un premier constat : très peu d'entre eux – moins d'une dizaine – déclarent être heureux dans leur fonction d'entrepreneurs-chercheurs. Mais alors que le financement par projet a été instauré il y a une vingtaine d'années, cela a suscité de vives controverses. Seule une poignée de répondants s'exprime aujourd'hui en opposition de principe à cette organisation. Sont-ils habitués ou toujours révoltés ? Nous le verrons dans la partie III de ce rapport.

Paturel (2007) proposait une définition de « l'entrepreneurship » comme l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une nouvelle organisation, aboutissant à la création d'une valeur nouvelle sur le marché considéré. Dans le contexte académique, il s'agit plutôt de réaliser des projets, seul ou en équipe, éventuellement en partenariat avec des entreprises externes, grâce à des financements obtenus dans le cadre d'appels d'offres. Mais une contradiction se révélera en filigrane tout au long des pages de ce dossier :

> Dans le domaine des humanités, c'est principalement le temps qui est le bien le plus précieux, et non pas l'argent (son propre temps ou celui d'un personnel engagé, mais comme l'époque est à la réduction drastique du personnel…). Des projets financés pour un an, voire jusqu'à cinq ans, sont souvent trop courts et génèrent, une fois le financement terminé, des bases de données inachevées, dont Internet est devenu un cimetière. Le coût de cette gabegie est inestimable (ou, en tout cas, mériterait une évaluation), donc le résultat serait effrayant. (Histoire, Belgique).

En prenant le concept d'entrepreneur-académique comme « concept-cœur » de notre analyse, un premier constat s'impose : la formalisation d'une première dimension, le management par projet. En entreprise, lorsque l'on décide d'un projet novateur, on vérifie son intérêt à moyen terme pour l'organisation. Puis, on s'interroge sur ce que le projet appellera : des ressources humaines, matérielles et technologiques, et on

s'enquiert des sources de financement. Dans le monde académique, c'est parfois tout le contraire.

Une deuxième dimension émerge en réponse. L'enseignant-chercheur souhaite obtenir du financement, y compris pour son travail quotidien ainsi que celui de ses collaborateurs et doctorants. Il va donc chercher, dans les appels d'offres existants, ce qu'il pourrait proposer comme projet correspondant aux demandes des organismes financiers. Comment, dans ce cas, espérer élaborer une véritable stratégie de recherche et de publication à long terme ? De facto, la deuxième dimension de notre modèle concerne directement le financement des projets, la politique à court terme qu'il engendre dans l'univers académique et le pilotage contraint qui en découle.

Une troisième dimension, celle du travail quotidien de l'enseignant-chercheur, nous interpelle, car c'est dans ce quotidien que s'expriment les plus grandes souffrances. Les établissements incitent leurs enseignants-chercheurs à déposer des dossiers de candidature à des appels d'offres, mais sans avoir mis en place un support administratif adapté à cette situation, alors même que les métiers traditionnels d'enseignement et de recherche bénéficient de moins en moins de support administratif au fil des ans.

Une quatrième dimension, enfin, est apparue clairement : la méfiance, voire l'aversion, ressentie à l'égard des services centraux des établissements (ressources humaines, finances, informatique, services juridiques…) qui leur semblent « un État dans l'État », déconnectés de la mission fondamentale de l'université : créer et transmettre la connaissance.

Notons que si le poids de l'administration a été une des réponses récurrentes de la souffrance au travail des enseignants-chercheurs qui se sont exprimés dans cette étude, ces derniers ne donnent pas les mêmes responsabilités aux trois types d'administration[5] et nous les nommerons ainsi :

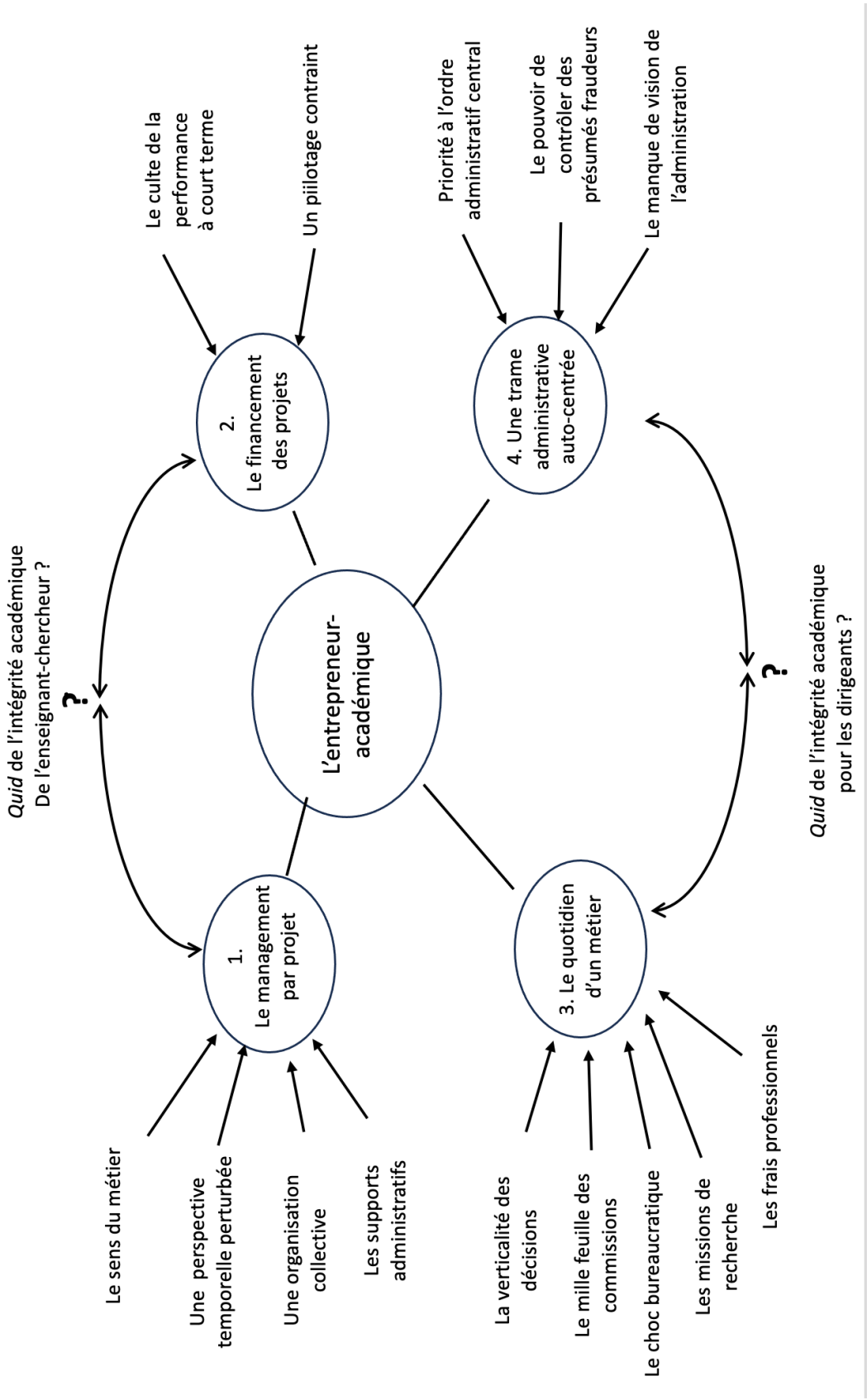
[5] Notons que cette taxonomie ne coïncide pas avec les dénominations que l'on retrouve dans les organigrammes des établissements ou avec des dénominations telles que « BIATSS » en France, par exemple.

a) « L'administration de proximité » est constituée d'agents qui œuvrent au quotidien dans les laboratoires ou les entités de recherche aux côtés des enseignants-chercheurs.
b) « Les services généraux » concernent les agents en charge de l'opérationnel, comme la gestion des salaires, des plannings de cours, de l'impression.
c) « L'administration centrale » qui réunit, dans les propos de nos répondants, aussi bien les directions des services de ressources humaines que celles des services juridiques ou des services informatiques.

L'objet de recherche « entrepreneur-chercheur » s'est structuré autour de ces quatre dimensions telles qu'illustrées dans la figure ci-après, que nous développerons dans les pages suivantes. Nous verrons également comment les tensions générées entre les dimensions 1 et 2, puis entre les dimensions 3 et 4, nous posent de nombreuses questions quant à l'intégrité académique.

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

Figure 1 : Le modèle d'analyse de l'entrepreneur académique



Chapitre 2. Première dimension : le management par projet

L'adoption du principe généralisé de management par projet a permis de reporter sur les enseignants-chercheurs le travail de recherche de fonds. L'analyse qui suit nous interpelle sur les répercussions sur le métier de l'enseignant-chercheur.

Au XII^{e} siècle, « *Projeter* » signifie « jeter en avant, plus loin ». Au XIV^{e} siècle, « *Pourgeter* » signifie reconnaître un lieu pour s'en faire une idée claire. Enfin, au XX^{e} siècle, « *Projet* » signifie établir une intention, un objectif à atteindre. Aux USA, « *A project* » est la réalisation, le pilotage fonctionnel, le passage à l'acte. Pour sa part, le « Projet » français se traduit par « plan » dans les pays anglo-saxons. Mais qui sait ce qu'est un projet dans le monde académique[6] ?

Ceux qui ont adopté de plein gré ce management par projet nous l'expliquent :

> Je dépose des projets ANR, européens et bilatéraux. Plus le nombre de projets est important, plus le nombre de réunions l'est aussi. En ce qui concerne la gestion, je gère le budget de mon équipe avec un agent administratif, mais je suis chargé du suivi et des décisions budgétaires - dans un cadre de l'administration centrale, que je ne maîtrise pas. Autrement dit, je propose un budget, mais je ne suis pas consulté lors de sa discussion et de sa validation. Ceci étant dit, les agents administratifs de mon entité veillent à défendre le budget proposé ; nous passons donc aussi du temps à discuter des dépenses et à la manière de les justifier. De plus, je passe aussi beaucoup de temps à conseiller des collègues et à relire leurs projets. (Philosophie, France).

2.1 Le sens du métier

Quel que soit le pays, certains domaines disciplinaires des sciences de la nature doivent mobiliser des moyens importants, et les enseignants-chercheurs se déclarent « chercheurs d'argent » avant d'être « chercheurs en sciences », car sans argent, il n'y a pas de recherche. De leur côté, les chercheurs en sciences sociales, comme les sciences de l'éducation et de la formation, ne requièrent pas autant de financement pour mener des projets ambitieux. Cependant, il y a si peu de financement universitaire que cela ne permet pas une gestion d'équipe épanouissante. Les seuls financements proviennent de subventions sur concours. Certains enseignants-chercheurs travaillent dans des domaines tels que la philosophie, la théologie, les lettres, etc., qui reposent

[6] Bergadaà M. (1997), *Fonction décideur*. Les éditions d'organisation.

principalement sur un travail solitaire, encore fondé sur des livres disponibles dans les bibliothèques. Les chercheurs de ces disciplines travaillent peu par projet.

Quelques-uns de nos répondants sont en mesure de conduire des projets importants et structurants, tant pour leurs recherches personnelles que pour leurs équipes et leurs établissements. Ceux-là sont satisfaits de leurs conditions de travail : « *Je sais que c'est peu partagé en France. Cependant, je constate que lorsque les financements sont là, tout le monde est content du prestige et du confort qu'ils apportent.* (Professeure responsable de formation, France) ou encore : « S*'il y a un lien fort entre les demandes de fonds et les recherches, elles nous obligent et c'est un plus pour clarifier nos projets*. » (Stratégie, Canada).

Pour une poignée de répondants, la recherche de financements (ou de moyens, en général) constitue une activité au cours de laquelle ils réfléchissent à leurs projets, seuls face à leur copie, afin d'articuler un projet de recherche. Ceci les conduit à se remettre constamment en question, ce qui peut s'avérer un moment agréable et, finalement, productif. Hélas, le taux de réussite est tellement faible (exemple, 13 % aux appels à projets français au sein de l'ANR – chiffre 2018, CPU[7]) que la grande majorité préférerait consacrer son temps à écrire des articles plutôt théoriques (qui seront au moins publiés) qu'à faire des demandes de financement vouées à l'échec. Alors, la recherche de financement est majoritairement perçue comme épuisante sur le plan professionnel, avec pour conséquence de consacrer davantage de temps à la recherche de financements plutôt qu'à réfléchir à leurs problématiques scientifiques.

L'ensemble des tâches administratives mises bout à bout, entre la recherche de financements, le montage de projets, la gestion des budgets, consomme du temps et les use intellectuellement, disent-ils. Souvent, la structuration des dossiers à réaliser pour répondre à un appel d'offres reflète cette réalité : *Les projets Marie Curie en sont un exemple marquant où seulement 2 pages sur 15 sont réservées à la science, le reste étant un charabia administratif qui nécessite l'aide de personnels spécialisés dans nos universités.* (Chimie, France).

[7] https://franceuniversites.fr/wp-content/uploads/2018/07/066-GR-%C3%A0-A-de-Montchalin-1.pdf

Il est largement admis par les répondants que les subventions obtenues sont indispensables pour mener une recherche correcte, pour envoyer, par exemple, les doctorants en congrès, pour y aller soi-même, etc. Dans les faits, la réponse à des appels d'offres s'effectue en plus de toutes les autres tâches de l'enseignant-chercheur, qui doit, avant tout, enseigner, publier, encadrer des étudiants, participer à des comités, faire du rayonnement externe… Tout cela prend énormément de temps, et nombreux sont ceux qui regrettent que le montage de projets de recherche puisse devenir une obsession, suivie de l'attente fébrile des résultats. Une fois le projet obtenu, il leur faut remplir des indicateurs dans une multitude de tableaux abscons et rédiger des rapports que personne ne lira. La charge mentale est donc forte tout au long de la vie du projet. Le contrat sera-t-il géré sans lourdeur excessive ? L'étudiant en thèse sera-t-il payé à temps ? La recherche initiée trouvera-t-elle un autre financement au-delà du terme du contrat ou s'arrêtera-t-elle brusquement ? etc. Nous sommes bien à l'ère de la technocratie scientifique et nous ne reviendrons pas en arrière.

La seule activité de recherche solidement ancrée reste la discussion et la supervision des doctorants et le montage d'un dossier de projet peut aussi y contribuer. Certains d'ailleurs ne cherchent plus que du financement pour leurs doctorants : « *Je me consacre exclusivement à la recherche de financement pour mes doctorants et me réjouis des primes fédérales à la recherche que j'obtiens après la soutenance. Je dois ainsi reconnaître que je n'ai pas de lourds budgets à gérer.* » (Histoire médiévale, Belgique).

Ainsi, les répondants évoquent la succession des appels à projets de recherche, et aucun n'a évoqué à leur propos une stratégie scientifique de recherche. Il est donc impossible de savoir, à la lecture de leurs verbatim, s'ils conservent un sens personnel de leur métier. Certains se révoltent alors contre la gouvernance de leur établissement, qui croit - et parfois le dit ouvertement - que la recherche coûte trop cher et qui, ce faisant, en réduit le financement, tout en conservant ses exigences de publication pour satisfaire à son classement national ou international. Le jugement devient alors sévère : *Je n'ai pas vocation à travailler sur mes deniers personnels pour que l'université utilise les fonds rapportés pour payer le recrutement de bureaucrates*

supplémentaires. Je travaille sur des financements gérés en dehors de l'université pour éviter les mois de torture administrative et le gel des fonds. (Criminologie, France).

Après avoir réfléchi à des projets ambitieux, le tiers de nos répondants (environ) ajuste alors leur recherche, qui devient plus modeste qu'ils auraient aimé… parce qu'ils préfèrent éviter d'engloutir une partie importante de leur temps dans ces tâches. Ce métier, qu'ils avaient choisi par passion et par vocation, les désempare :

> Je ne sais plus aujourd'hui en quoi consiste mon nouveau métier depuis 4 ans. Je gère les alternances, ruptures de contrats, cours, recherche de vacataires, animation d'axe de labo de recherche, remplissage d'une partie du dossier HCERES pour labo et formation, foraine sur les salons étudiants, … Je vais m'acheter un joli nez rouge comme lorsque j'étais animatrice BAFA… ben non : y'a plus de véritable équipe pédagogique… (Élu au Conseil académique, membre de la commission disciplinaire, France).

2.2 Une perspective temporelle perturbée

Parmi les répondants figurent des professeurs en fin de carrière qui décrivent un changement très significatif de leur métier depuis une vingtaine d'années, avec l'implémentation généralisée des appels à projets, qu'ils soient nationaux ou internationaux. Souvent, l'incitation (voire l'ordre) de soumettre des projets provient de l'équipe de direction des établissements. Et c'est là le hic, « *car les personnes qui nous demandent de le faire n'ont pas forcément conscience des étapes (et de la temporalité) de ce type de démarches, et, du coup, l'allocation des ressources humaines, notamment, n'est pas adéquate* » (Sciences de gestion, France). Elles estiment que l'établissement ne prend pas la mesure de leurs besoins une fois les financements obtenus. Par exemple, la gestion de la plateforme de gestion du budget est souvent considérée comme révoltante par les porteurs de projets : « *Le syndicat des profs fait pression sur la direction pour programmer une interface plus conviviale, mais on nous dit que les coûts sont très élevés...* » (Traductologie, Responsable de programmes, Canada).

Ainsi, alors que le fastidieux travail de montage de projets reste un travail intellectuel, particulièrement chronophage et sans aucun intérêt, il constitue la justification des fonds obtenus. Car la pression provient aussi des organismes externes. En France,

par exemple, l'Agence nationale de la recherche (ANR) a remplacé en 2005 des dispositifs de financement incitatif préexistants[8]. Elle finance directement les équipes de recherche par des contrats de recherche à durée déterminée. Le problème dénoncé par ceux qui en obtiennent, ces financements, est que la partie administrative s'avère si importante que nombre de nos répondants abandonnent : « *J'ai déposé plusieurs projets ANR et, si je les avais obtenus, je sais maintenant que j'aurais été débordé de charges*. » (Hydraulique, France).

Des stratégies personnelles sont ainsi développées. La principale consiste à sélectionner les appels d'offres en fonction de leur indice de pénibilité : ils ne recherchent que ceux qui sont moins exigeants en termes de travail bureaucratique. Une autre stratégie prisée consiste à ne plus se livrer personnellement à l'exercice, mais à s'intégrer à des programmes préexistants : « *En laissant des partenaires européens coordonner les propositions la plupart du temps, cela permet d'y consacrer un peu moins de temps. Mais de temps en temps, il faut s'y coller, et cela peut alors prendre 1 ou 2 mois complets au total sur l'année*. *»* (Sciences cognitives, coordinateur de projets collaboratifs, France). D'autres encore gèrent un flux continu de projets de taille modeste, l'issue d'un financement qui appelle à intégrer un nouveau projet dans le pipeline. Fatalistes, ils estiment que la situation d'un entrepreneur académique est plus confortable que celle d'un postdoc à la recherche de fonds pour le prolongement de son contrat.

Une autre stratégie personnelle, moins aléatoire, est possible dans certains pays tels que le Canada et la Suisse. Les enseignants-chercheurs capitalisent une surcharge d'enseignement (notamment dans le cadre de la formation continue) qu'ils peuvent faire mettre sur un compte à leur nom, puis utiliser les fonds ainsi engrangés comme fonds de recherche. Mais en France, par exemple, les heures d'enseignement au-delà de la charge normale sont rémunérées en heures supplémentaires directement à l'agent. Ce qui, d'ailleurs, contrarie ceux de leurs collègues qui se dévouent en s'impliquant bénévolement au sein d'instances de soutien à leurs établissements.

[8] Le Fonds national pour la science (FNS) et le Fonds pour la recherche technologique (FRT).

D’autres enseignants-chercheurs, enfin, mènent davantage de recherches appliquées avec des entreprises et mettent donc en place des projets public-privé. Ces enseignants-chercheurs, en mesure de travailler dans le cadre d’études industrielles, bénéficient d’une flexibilité accrue et d’une relative facilité de financement. Ils acceptent alors de perdre un peu de leur liberté académique pour voir leur stratégie de recherche évoluer en fonction des attentes de leurs partenaires. D’autres peuvent aussi créer, à partir d’une thématique de recherche, des observatoires, des chaires, etc., avec un réel esprit d’entrepreneuriat.

2.3 Une organisation collective

Lorsqu’il existe des subventions ou des « bourses de recherche » émanant des établissements d’enseignement supérieur, elles ne sont pas systématiquement associées à des frais de fonctionnement suffisants : « *Dans mon domaine, ce sont des montants de 15 000 euros de réactifs et de dispositifs par an et par chercheur* » (médecine vétérinaire, Belgique). Dans d’autres champs disciplinaires, ce montant peut ne pas dépasser 1 500 euros par an. Comment, dans ce cas, envisager de se rendre à des conférences scientifiques ou même de publier dans des revues, sachant que celles-ci font parfois payer les auteurs ? Mais le travail de recherche est rarement une affaire individuelle. Certaines équipes ne peuvent commencer la moindre étude ni analyser les premiers résultats d’une manipulation en laboratoire sans fonds de recherche. Les équipes doivent donc répondre à de multiples appels d’offres locaux, régionaux, nationaux et internationaux pour un même sujet de recherche, adaptant ce projet à différents formats, cadres et contraintes, en amont comme en aval.

Une fois les financements obtenus, d’autres contraintes surgissent. Ainsi, une équipe de recherche a souvent besoin d’un collaborateur de type « postdoc », ce qui peut nécessiter jusqu’à un an de mise en œuvre, en suivant à la lettre les procédures administratives de l’établissement gestionnaire. Lorsque l’équipe du projet a réussi à retenir un candidat, le porteur du projet doit se conformer aux modalités de l’unité de recherche à laquelle il est rattaché, afin que le collaborateur visé puisse commencer à travailler à partir d’une date donnée. C’est long et, parfois, les candidats de valeur trouvent mieux ailleurs, ce qui entraîne des procédures à recommencer. « *Notre mission devrait être de publier un profil, de rechercher des candidats, de les*

sélectionner et de ne pas s'attacher à toutes ces formalités imposées par les financeurs de projets. Nous sommes seuls, et si nous faisons une erreur à une étape du long processus administratif, tout peut échouer. » (Chimie, France).

Une dimension importante de ce management par projet est donc la gestion des ressources humaines. Les équipes de recherche sont souvent composées de personnes aux statuts très hétérogènes, et le défi consiste à les fidéliser afin de préserver la compétence de l'équipe dans son ensemble. Les surprises sont légion tout au long de la vie d'un projet, comme en ont témoigné de très nombreux répondants… « *Une de mes étudiantes, employée sur un projet, a changé de statut ; elle est allée voir la Direction des ressources humaines de l'établissement, qui avait oublié de répertorier et de communiquer cette information aux gestionnaires, qui ne pouvaient en avoir informé le chef de projet. Le budget a été affecté, car son taux de rémunération a fortement augmenté. Personne ne vous avait rien dit, et le projet aurait pu péricliter*. » (Sciences du langage, Directrice d'Unité de recherche, France).

Le travail fréquent en réseau conduit à inviter des enseignants-chercheurs ou à partir en mission dans un autre laboratoire. Ici encore, le chef de projet doit donner de sa personne pour trouver un logement qui convienne et ne soit pas trop cher, et pour respecter les délais parfois courts pour les dépenses, notamment en vue d'une date limite correspondant à l'année comptable de l'établissement. Et l'ouverture à un travail en réseau à l'international accroît la charge de travail et la charge mentale des enseignants-chercheurs : « *Indéniablement, il y a trop de contraintes, de cadrage, de rigidité. Je fais de plus en plus de secrétariat sur mon ordinateur personnel. Je consacre énormément de temps à redemander des mots de passe, car tout est verrouillé et déshumanisé. Aujourd'hui, associer des collègues étrangers est tellement ubuesque que j'ai renoncé à le faire. C'est déprimant.* » (Sciences de la Terre, France).

2.4 Les supports administratifs

Nous distinguons deux catégories de personnel administratif liées aux projets : le personnel dédié aux projets centralisés (ex. grands projets institutionnels) et le personnel de proximité, qui œuvre au quotidien dans les laboratoires ou les entités de

recherche. Les répondants les distinguent clairement des « technocrates » avec lesquels ils entrent en conflit, et dont nous parlerons dans le chapitre 6.

Le personnel dédié aux (grands) projets de recherche de l'établissement est généralement perçu comme disposant d'une bonne connaissance de la mission universitaire. Une majorité de répondants souligne que les personnels administratifs liés aux projets en tirent souvent une grande fierté et que leur dévouement se manifeste dans le montage et le suivi de dossiers de recherche importants ou dans l'assistance aux missions d'enseignement. Le seul risque relevé, lorsque ces agents dépendent directement de l'administration centrale, serait parfois l'arrogance :

> Une agente administrative qui gère les projets de recherche ne me laisse pas utiliser l'argent versé pour ce projet, sous prétexte que, si je travaille sur ce projet, je ne travaille pas pour la notoriété de l'université, donc il n'est pas envisageable que je bénéficie de ces fonds pour des conférences ou des publications. J'ai été amenée à devoir lui expliquer que, quand je travaille sur ce projet, c'est bien pour l'établissement (publications, valorisation...). (Sciences sociales, France).

Mais de telles situations semblent rares.

Les services de proximité liés aux laboratoires et aux unités de recherche sont également très appréciés. Les agents administratifs en contact direct avec les étudiants et les chercheurs ont conscience de la mission de l'université et du métier d'enseignant-chercheur. Hélas, ils sont souvent pris en étau entre leur souhait d'appuyer les enseignants-chercheurs et les exigences de leur hiérarchie administrative. Ils sont ainsi souvent issus d'une administration centrale dont les responsables veillent avant tout à faire respecter les règles juridiques, financières et comptables. Le problème principal de ces agents administratifs de proximité est qu'ils sont débordés de travail, insuffisamment nombreux, insuffisamment rémunérés et, parfois, insuffisamment formés (ou ne parlant pas anglais).

Les répondants constatent que lorsque ces agents administratifs arrivent dans leur environnement direct, ils ne connaissent souvent pas ce monde de la recherche. Il incombe aux enseignants-chercheurs de les informer et de les sensibiliser à ce qu'est la recherche, aux particularités du métier de chercheur et au rythme d'un projet de recherche, de son idéation à sa publication. Ces collaborateurs directs sont traités avec respect : « *Je parle ici des gestionnaires administratifs et financiers du*

laboratoire : présence à un séminaire de doctorants, soutien à l'organisation d'un colloque en y assistant pour partie ; la fonction de référent HAL et la gestion des données y contribuent aussi de manière significative. Sinon, non, c'est-à-dire pour l'essentiel de leur activité. » (Physique, France).

Chapitre 3. Deuxième dimension : le financement des projets

Le caractère impérieux du « nerf de la guerre », l'argent, conduit à une inversion de causalité : les enseignants-chercheurs, en quête de financement, bâtissent souvent de toutes pièces des projets auxquels ils n'auraient peut-être pas songé s'il n'y avait pas eu d'appels d'offres.

En France, vingt ans ont passé depuis la mise en place de ce financement par réponse à appel d'offres, et nombreux sont ceux qui ont manifesté bruyamment leur désaccord et qui sont maintenant à la retraite. Ceux en activité aujourd'hui n'ont, pour la plupart, connu que ce système. Dès lors, comment pourraient-ils imaginer une autre manière de fonctionner ? Dans les autres pays étudiés – la Belgique, le Canada et la Suisse – l'évolution a été plus lente et, selon nos informations, il n'y a pas eu de mouvements de contestation comme en France. La charge administrative a simplement augmenté insidieusement au fil des années.

Ces appels à projets de toutes formes, nationaux ou européens, représentent aujourd'hui le mode dominant de financement de la recherche, encouragé par les politiques publiques. De fait, la préparation ainsi que la gestion de ces budgets, devenues nécessaires pour certaines recherches, sont parfois téléguidées par les « financeurs », sans que cela ne semble perturber les demandeurs. Pourtant, pour Engel (2020), la quête du savoir ne doit être soumise à aucun ordre politique, religieux, administratif ou… économique, car cela limiterait la liberté de penser du chercheur. Nous sommes assez loin de cette injonction de liberté académique.

> J'ai parfois l'impression de passer mon temps à chercher de l'argent pour embaucher des gens qui feront de la recherche à ma place, puisque je n'ai pas le temps, car je cherche des financements. Il y a 3 ans, j'en ai eu assez et j'ai arrêté de répondre aux appels. Depuis, j'effectue ma recherche à mon rythme et j'ai enfin le nez dans les données plutôt que dans les budgets. (Didactique des langues, responsable d'un diplôme d'université, responsable d'une équipe scientifique, France).

3.1 Le culte de la performance à court terme

Tous le disent sans ambiguïté : le taux de réussite des réponses à des appels à projets est extrêmement faible et le taux de financement desdits projets est minime. Donc,

pour obtenir un montant de fonds significatif, il n'y a qu'une solution : multiplier les projets. En soi, cela ne nous étonne pas, puisque les indices de citation sont également calculés à court terme. Mais cette culture de l'urgence, alliée à une forme certaine d'opportunisme, a quelque chose de dérangeant s'agissant d'une activité où il faut laisser le temps au temps, laisser les idées mûrir par le dialogue avec les pairs, par la vérification des résultats dans les analyses, et par la reformulation écrite de ses arguments…

Idéalement, comme l'indiquent les témoignages de l'annexe 2 de ce dossier, le chercheur s'exprime comme aspirant à s'immerger totalement dans son travail, accomplissant son travail sans avoir besoin de reconnaissance extérieure, simplement satisfait de bien le faire (Csikszentmihalyi, 1990). Cet idéal est bousculé par ce mode de financement : des projets prioritaires ou stimulants sont souvent refusés, alors que, étrangement, des financements sont parfois obtenus pour des projets non prioritaires. Le taux de succès en moyenne serait inférieur à 10 % (en Belgique et en France), ce qui oblige les enseignants-chercheurs à déposer dix projets pour espérer en avoir un accepté : « *Quand on me parle de mon métier, je dis que je suis chercheuse de sous. C'est une activité qui représente 80 % de mon temps* » (Chimie, France). Cela conduit à des trajectoires de recherche non contrôlées, définies par le hasard des acceptations et des refus de financement.

Avec humour, certains relèvent que lorsqu'ils ont finalisé un appel d'offres de recherche, la recherche est déjà aboutie : il ne reste plus qu'à la publier. Pour filer la métaphore entrepreneuriale, c'est comme si un entrepreneur de travaux sur une maison présentait le devis une fois tous les travaux effectués. Au moins, il est certain de ne pas se tromper sur les chiffres ni de se faire avoir si le coût des matières premières augmente brusquement au cours des travaux... Par ailleurs, les enseignants-chercheurs en sciences humaines et sociales ont l'impression, vraie ou fausse, que les disciplines ne comportant pas le mot « sciences » sont pénalisées et ne figurent pas dans le paysage des grandes instances de la recherche.

Cette gestion temporelle est d'autant plus problématique qu'en répondant à de nombreux appels à projets pour obtenir des financements, il arrive que plusieurs projets démarrent en même temps ; et pendant d'autres périodes, il n'y a pas le

moindre financement. Ceci complique l'organisation de la recherche et compromet sa stabilité : « *Ce financement de la recherche par le jeu de la roulette (on tente sa chance) m'a fait perdre beaucoup de temps. Une fois, j'ai été recalée alors qu'on clamait partout que mon projet était de loin le meilleur de tout l'établissement. C'était un projet innovant et j'avais pris la peine de me former. Pas ceux qui m'ont évaluée… J'ai été recalée une autre fois sur des critères qui n'avaient pas été exposés lors de l'appel d'offres »* (Linguistique, France).

3.2 Un pilotage contraint

Quand on est professeur-chercheur, on ne choisit pas d'être gestionnaire, on le devient. Le management par projet de recherche est chronophage car, en fonction des guichets, cela nécessite beaucoup de préparation et de discussions sur des sujets liés aux aspects politiques du projet ou aux limites financières, disent nos répondants. Il faut apprendre à animer les réunions de travail où les questions scientifiques sont très rarement abordées. En effet, le montage d'un dossier de financement de projet consiste à réunir un volume considérable de documents, de tableaux, de justifications administratives et de descriptions normées, souvent sans lien direct avec l'évaluation scientifique du projet. Ensuite, il faut élaborer des budgets détaillés qui, de toute manière, ne seront pas suivis dans la pratique. Tous savent que l'évaluation des résultats, lorsqu'elle existe, se concentrera sur le volet financier, et rarement sur les résultats scientifiques.

Le porteur du projet doit savoir résister au stress. Certains dénoncent clairement le fait que l'université, qui pourtant prélève son dû sur chaque financement de projet, laisserait les services administratifs leur mettre des bâtons dans les roues à chaque étape de la mise en œuvre des fonds obtenus, qu'il s'agisse de la gestion de l'ordre de mission, des réservations de déplacement et d'hôtel, et des remboursements de frais divers et variés : « *J'en ai marre du processus qui mène, de toute façon, in fine, à devoir payer de ma poche tout un tas de choses non prises en charge. Je signe des CIFRE avec des structures extérieures qui gèrent l'argent et dont je peux dépenser une part largement suffisante pour mes besoins.* » (Psychologie sociale, directeur de master, élu au Conseil de gouvernance, France).

Une absurdité, maintes fois dénoncée par les répondants, tient à l'incompatibilité entre le temps segmenté du comptable et le temps continu du chercheur. Ce qui est ici dénoncé n'existe pas non plus dans les entreprises du secteur privé. Il apparaît que l'entrepreneur académique doit apprendre à gérer les frais budgétaires annuels et à faire la course de fin d'année comptable jusqu'à l'épuisement des dotations, sinon… le reliquat est capté par l'établissement. Certains s'insurgent contre ce « vol » (sic). Serait-ce trop simple de rendre tous les crédits reportables d'une année à l'autre, de sorte que les frais de conférences et les dépenses courantes, comme l'achat de matériel de travail, soient effectués en temps utile, plutôt que de dépenser tout le budget avant la fatidique date limite des services comptables ?

Pour bien gérer leurs fonds, les entrepreneurs-académiques recourent à une double comptabilité afin de savoir où en sont leurs fonds. En effet, tous nos répondants (sauf un répondant belge bien soutenu dans son laboratoire) se plaignent des outils institutionnels qui ne permettent pas un suivi au jour le jour. On peut se demander pourquoi un entrepreneur académique, qui a obtenu un budget pour un ou plusieurs de ses projets, ne reçoit pas une « dotation de base » dont la gestion serait ensuite libre. Cela jetterait les bases d'une gestion économe, car cette dotation pourrait être attribuée d'office aux dépenses courantes, contrôlées a posteriori, et sans avoir à demander de permission à des agents administratifs suspicieux.

> Quand on y parvient à obtenir un financement, on croit qu'on a gagné… Erreur... Arrive la phase où il faut dépenser, justifier, signer, contresigner, attester, faire des feuilles de temps, établir des conventions, re-signer... Puis, à la fin du projet… il faut rejustifier et répondre aux audits avec des règles qui ont changé entre-temps… Les budgets sont établis presque un an avant qu'un projet ne démarre, soit entre l'appel à projets et l'ouverture effective des crédits. Si, par malheur, en cours de projet, on souhaite modifier quelque chose… autant renoncer ! (Informatique, directeur du laboratoire de recherche, France).

Chapitre 4. Quid de l'intégrité académique de l'enseignant-chercheur

Le tiraillement entre, d'un côté, une gestion par projet imposée, et de l'autre, une recherche récurrente de financements, débouche inévitablement sur des problèmes d'intégrité académique. Que ce soit exprimé clairement ou suggéré par les répondants, le management par projets, tel qu'il est pratiqué par les nouveaux « entrepreneurs académiques », et la recherche de financement génèrent une tension dont la première victime est l'intégrité académique.

L'altération de la liberté académique est évoquée de manière furtive par certains répondants, car le mode de financement aurait un effet direct sur les pratiques de recherche (Aubry de Maromont *et al.,* 2024) : les stratégies implicites ou explicites des organes financeurs influent sur le cours de la recherche. Les financements sont concentrés et s'alignent sur les priorités thématiques du financeur, qui peuvent parfois relever largement d'effets de mode. Alors qu'il y a globalement plus d'argent en circulation qu'il y a vingt ans, il est ainsi réparti de manière très inégalitaire.

Le poids de la pensée dominante est un souci, identifié plus nettement par des répondants, dans les stratégies de recherche. Le risque de perte de créativité est d'autant plus important que les projets déposés sont soumis à des relecteurs traditionnellement plus enclins à financer des projets sûrs, inscrits dans une logique déjà connue, que ceux qui s'en éloignent et seraient considérés comme « non conformes ». En fait, les demandes sont classées par les évaluateurs en fonction des crédits déjà obtenus ailleurs et des indices de publication des porteurs de projet. Donc, avec un faible nombre de financements accordés, une équipe a peu de chances d'en obtenir. Or, s'il n'y a pas de financement, il n'y a pas de publications, donc peu de projets plébiscités, etc. Ici s'ancre le cercle vicieux de la pensée conforme. « *Cela prend trop de temps et ne donne pas de résultats, car ces financements ne sont pas versés pour des projets non conformes à la pensée dominante.* » (Économie, Suisse).

Nous sommes donc en présence d'une logique très capitaliste dans la mesure où l'on ne prête qu'aux riches, sans prendre de risques. Moins le chercheur est couronné de succès, plus sa recherche de financement devient chronophage et moins il a de chances d'en obtenir. Les chercheurs « riches en H-Index » consacrent moins de

temps à la recherche de financements et obtiennent plus facilement des succès scientifiques. Les « pauvres en H-Index » passent beaucoup de temps à la quête de financements, ce qui réduit d'autant leurs chances de publier des résultats scientifiques. De plus, les chercheurs de notre étude remarquent que, pour rester « créatif et original », il faut bénéficier d'un certain degré de liberté, liberté que le poids actuel des charges administratives ne leur procure pas.

Le risque de conflit d'intérêts est également souvent mentionné. La question est la suivante : les évaluateurs sont-ils compétents pour cette évaluation, et jusqu'à quel point ? Si l'évaluateur est spécialiste, mais ne fait pas partie du projet, comment reste-t-il objectif ? Est-il bien raisonnable de confier un projet de travail que l'on sait novateur à des relecteurs anonymes d'un organisme de financement dont on ne connaît pas les rouages ? À l'IRAFPA, nous avons dû traiter plusieurs cas de plagiat dans le cadre d'appels à projets. Rien de plus simple, en effet, que d'évaluer un projet dans son propre champ d'intérêt, puis de le plagier pour déposer, à son tour, une demande de financement (souvent dans une autre langue). Or, les organismes de financement ne communiquent pas entre eux. Faut-il également informer les institutions qui attribuent les financements, les fonds nationaux de recherche, ainsi que les fondations privées ou publiques, des cas d'inconduite ? Et qu'en est-il dans un contexte international ?

Le nœud du problème réside dans l'opacité des procédures qui donnent aux porteurs de projets l'impression qu'il ne s'agit que de maquiller le caractère clanique par une surenchère bureaucratique. La question se pose toujours de savoir si ses relations personnelles avec une équipe ou une autre porteuse du projet n'influencent pas directement son jugement. « *Côté financement, on constate que les financements de l'ANR ou d'autres organismes sont phagocytés par un petit nombre de personnes. Il serait important que cela soit contré. Il y a des problèmes de conflits d'intérêts et de plagiat dans les projets. Là aussi, il faudrait gérer cela efficacement. L'ANR déboute systématiquement les recours, car elle n'a ni le temps ni les moyens de les traiter, ce qui permet aux malhonnêtes de prospérer.* » (Écologie, France)

Le bricolage disruptif des projets affecte également l'intégrité académique, selon les répondants. Par exemple, si les chances de succès d'un dossier paraissent trop faibles, ils adaptent la recherche à des critères autres que les leurs sans beaucoup

d'états d'âme. Il peut s'agir d'intégrer des collaborateurs « invités » pour « cocher les cases » des appels et ainsi augmenter les chances de gagner. Rappelons qu'il est considéré comme un problème de déontologie de mentionner volontairement une personne en qualité de coauteure alors qu'elle n'a pas contribué au projet. Par ailleurs, certains projets opportunistes réunissent des personnes qui ne sont pas forcément proches sur le plan de la recherche ni sur celui de la sensibilité relationnelle. Les cas de conflits interpersonnels les plus retentissants qui surviennent ensuite polluent les relations de travail et, souvent, s'étendent jusqu'aux présidences des établissements, ont leur origine dans de telles combinaisons de talents opportunistes.

Pour gagner du temps, une forme de bricolage qui semble généralisée est le recyclage des projets déjà soumis ailleurs et refusés. Mais certains soumettent un projet légèrement modifié (que signifie « légèrement » ?) à plusieurs organismes de financement en même temps. Rappelons qu'est considérée comme une atteinte à l'éthique formelle l'autoplagiat, la reprise d'une partie ou de la totalité d'un travail déjà soumis ailleurs ou publié, en omettant volontairement d'y faire référence, ainsi que la présentation et le traitement intentionnellement trompeurs de résultats de recherche.

L'atténuation de la responsabilité est également mentionnée. Le porteur du projet sait bien qu'il doit s'inscrire dans une démarche de pérennisation de sa recherche afin d'obtenir des résultats pertinents qui, à leur tour, permettent de définir de nouvelles activités. Cette perspective est réaliste, quelle que soit la discipline concernée. Typiquement, une échelle de temps initiale de 10 ans, puis un rafraîchissement de la littérature et des expériences tous les 2 ou 3 ans, paraissent satisfaisants. Mais ce sont des échelles de temps qui ne sont pas rentables pour les financeurs. Alors il faut adapter les sujets de thèse de doctorat aux appels d'offres ou aux entreprises, et faire progresser les questions scientifiques sur une durée de travail courte : « *Je dirais que, sur une thèse de type CIFRE*[9] *de 36 mois, je propose des sujets qui utilisent des savoirs déjà acquis de 30% à 40%. Du temps du doctorant, 20% à 30% sont consacrés à explorer une question scientifique, et le reste à répondre aux besoins économiques*

[9] Convention Industrielle de Formation par la Recherche qui permet à une structure de droit français (entreprise, collectivité) de recruter un doctorant pour mener un projet de recherche en collaboration avec un laboratoire universitaire.

du financeur pour son cas d'usage, soit entre 40% et 50% du temps du doctorant. » (Physique industrielle, France)

Beaucoup d'enseignants-chercheurs de notre enquête sont désabusés. Du coup, lors des appels d'offres, ils présentent des projets déjà à moitié achevés pour être sûrs de remettre les livrables demandés. Cela freine, voire empêche, la prise de risque en recherche et laisse croire aux jeunes générations qu'en trois ans, on peut boucler une recherche. En réalité, peu de nos répondants semblent vraiment croire ce qu'ils présentent : « *On passe notre temps à chercher de l'argent en expliquant ce que l'on va faire, sans avoir le temps de le faire. »* (Vice-président du Conseil d'administration, France).

Chapitre 5. Troisième dimension : le quotidien d'un métier

Le classement de Shanghai est à l'origine de bien des problèmes et la logique technocratique pèse aujourd'hui sur nos pairs engagés au sein des instances dirigeantes des établissements : « *J'ai vu (et je vois encore) la violence de nous imposer cette transformation, et d'un "faire ensemble" washing… on ne prend pas en considération les éléments d'analyse et les initiatives. Cela épuise les troupes*. » (Directeur du service interuniversitaire d'une Communauté d'Universités et Établissements – COMUE, France)

Cela fait longtemps que les enseignants-chercheurs en France appellent à un changement radical des dispositifs de gestion inutilement lourds et chronophages au quotidien ; mais personne ne semble entendre. Déjà, dans une enquête de 2013, par exemple, moins de 20% des 2 000 enseignants-chercheurs interrogés se déclaraient satisfaits de la manière dont les règles et les procédures internes de l'université étaient appliquées (Drucker-Godard *et al.,* 2013). Depuis, les rapports se sont accumulés, conduisant au même résultat, en vain.

L'exercice du métier d'enseignant-chercheur est de fait devenu, pour un grand nombre de nos répondants, une souffrance au quotidien. Nous aborderons celle-ci à travers les éléments de l'exercice classique du métier : partir en mission de recherche, acheter du matériel professionnel, programmer un voyage, se faire rembourser ses frais, etc. Nous pensions découvrir un catalogue de plaintes ; au contraire, nous avons recueilli des témoignages sincères et forts. Nous leur donnons la parole en espérant que le lecteur saura les respecter comme ils le méritent et sera en mesure d'agir. « *Je voyage souvent à mes propres frais (je pense que c'est l'objectif visé), je ne peux plus travailler avec des collaborateurs étrangers (qui ne comprennent pas le système), et même avec des Français qui ne veulent plus être confrontés à cette problématique de Notilus/Etamine.* » (Écologie, France).

5.1 La verticalité des décisions

Un grand nombre de modifications des règlements intérieurs sont en fait de simples traductions locales d'injonctions ministérielles, donc d'un monde en déconnexion à peu

près totale avec notre métier, disent certains. Au niveau de la réglementation nationale, comme ensuite au niveau des universités, tout débat sur les modifications des règlements et des procédures est nébuleux. La suspicion s'installe quant au fait que les équipes de la gouvernance universitaire et les présidents ou recteurs - dont les pouvoirs ont été très fortement renforcés - confondraient leur intérêt propre (conserver le pouvoir) et l'intérêt général (ici, le service public).

En France, les réformes menées depuis les années 1980/1990, puis dans les années 2000, ont ainsi reconstitué les mandarinats existant au XX^{e} siècle, cette fois au niveau des présidences d'établissements : des « armées mexicaines » qui « gèreraient » les enseignants-chercheurs. Il est étonnant que les équipes dirigeantes ne soient pas conscientes du dommage causé à l'établissement dont elles sont responsables, lorsque des règles décidées par les conseils de gestion se révèlent absurdes, prises sans que les principaux intéressés soient consultés. Tel est le leitmotiv des enseignants-chercheurs.

En Belgique, autre perspective, guère plus réjouissante pour le monde académique : les autorités académiques auraient souvent des ambitions politiques, et il n'est pas rare de voir d'anciens doyens, recteurs et présidents sur les listes électorales pour des postes de député, de sénateur ou de ministre. L'université leur sert de tremplin et sa gestion deviendrait secondaire.

Selon nos répondants, les établissements fonctionneraient en mode top-down, avec des équipes qui ont davantage de soucis de nature politique lors des élections d'établissement que d'envie d'améliorer la situation dont ils héritent. La verticalité des décisions engendre alors des incompréhensions, par défaut d'écoute préalable des acteurs concernés et de leurs spécificités :

> Nous étions choisis parce que nous semblions uniques, et, une fois dans le système, on veut que nous soyons tous et toutes les mêmes. On essaie de tout standardiser. Je me sens comme dans une crèche, où l'on me dit ce que je dois faire à chaque tournant de ma route. Nous sommes des chercheurs qui cherchent à préserver notre passion et notre motivation, des personnes qui ont travaillé comme des malades pendant des années. Depuis quelques années, j'ai l'impression de toucher un mur ; c'est comme si le système voulait que je ne fasse plus rien. (Psychologie, Suisse).

Notons que, parfois, les enseignants-chercheurs sont associés aux décisions prises au sein de leur institution, en raison de leurs spécialités scientifiques. Ils participent alors à des groupes de projet assez chronophages mais intéressants. Cependant, les dossiers sont souvent d'un degré de technicité tel qu'il faudrait un investissement considérable pour un enseignant-chercheur lambda afin d'être en mesure d'émettre un avis fondé. D'ailleurs, leur avis est essentiellement consultatif, et les décisions prises sont ensuite le fruit d'un groupe restreint de membres de la gouvernance. Lors de leur application, ceux qui seront en désaccord devront s'en expliquer, et convaincre de modifier ou de retirer certaines décisions incohérentes avec la mission universitaire ou inapplicables. Le ressenti qui prévaut est que la gestion du service public vise uniquement à réaliser des économies, au détriment de la mission centrale de l'établissement.

L'absence de volonté des chefs d'établissement de se saisir de ce problème est donc jugée sévèrement, quel que soit le pays où travaille l'enseignant-chercheur. Certes, la contestation ouverte est peu courante dans une communauté d'enseignants-chercheurs, mais la perception négative de l'université se propage : « *Les établissements fonctionnent selon une hiérarchie féodale. On n'informe pas les serfs, c'est même ce qui les définit. Au-delà de mon propre ressenti, l'une des principales caractéristiques d'un système féodal est que les décisions sont prises par des personnes qui n'ont pas les compétences nécessaires pour les prendre.* » (Sciences de la vie, France).

5.2 Le mille-feuille des commissions

En France, l'ordonnance du 12 décembre 2018 a instauré l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement et de regroupement des établissements d'enseignement supérieur, afin de créer des structures plus intégrées et de renforcer leur rayonnement national et international, en grande partie sous l'influence du classement de Shanghai. Entre la coordination territoriale et l'autonomie des universités, avec des statuts expérimentaux d'une durée de 10 ans, cela conduit à modifier les règles de fonctionnement au sein des institutions concernées. Quand les modifications de règlements ou de procédures sont importantes, elles sont prises par les conseils centraux de l'établissement (Conseil d'administration, Commission de la

formation, Commission de recherche, Conseil académique…). Les comptes rendus sont publics, et les syndicats en font aussi des comptes rendus critiques. Certes, les enseignants-chercheurs sont informés des modifications de la réglementation ou des procédures, mais trop d'informations nuisent : « *Je connais bien ces questions, et je pense que les expérimentations actuellement menées, ainsi que le flou quant aux statuts juridiques de l'après-ordonnance de 2018, sont hautement problématiques pour la stabilité institutionnelle.* » (Droit, France)

Ainsi, tout enseignant-chercheur qui souhaite être informé peut l'être. Mais le problème est ailleurs : il se situe dans le processus même de prise de décision de ces différentes instances. Il conduit à la mise en place de comités, commissions, conseils et groupes de travail ad hoc, supposés participer à la prise de décision : un « millefeuille » auquel participent des représentants de tous les corps de métier universitaires par un souci dit « démocratique ». Lorsqu'un texte réglementaire est adopté et que les enseignants-chercheurs en sont informés, ils constatent souvent à quel point ces décisions sont lourdes de conséquences pour leur travail. Les décisions touchant directement les activités des enseignants-chercheurs gagneraient en réalisme et en efficacité si elles étaient construites, à chaque étape, avec ceux qui connaissent les réalités de la recherche et de l'enseignement, ainsi que les pratiques d'autres établissements nationaux ou internationaux.

Si les modifications de règlements concernent les laboratoires ou les unités de recherche, il advient très souvent que la validation des propositions de modification relève de diverses instances, allant du comité hygiène et sécurité à celui de la laïcité, en passant par les Ressources humaines de l'établissement après un détour par les services juridiques. Aucun des représentants de ces divers canaux n'ose critiquer les propositions antérieures des autres agents et, pour montrer son implication, chacun ajoute « ci et là » de nouveaux articles au règlement[10]. C'est en cela que le principe du mille-feuille est dysfonctionnel, car la finalité académique se perd entre ses différentes couches.

[10] Certains de ces « patchworks » de règlements qu'il nous a été donné d'analyser sont saisissants dans leur mélange de fond et de forme, de niveaux d'appréhension et de mélanges de règles, de procédures, d'us et de coutumes locales.

L'impression générale des enseignants-chercheurs de notre enquête est qu'ils perdent leur temps en participant souvent à de très nombreuses réunions préparatoires et que tout le travail de recherche et de pédagogie non effectué en est reporté durant les soirées et les fins de semaine. Ce n'est, bien sûr, pas le cas pour les divers agents administratifs qui participent à ces réunions. Ainsi, n'ayant simplement pas le temps de participer à toutes les commissions préparant les modifications des règlements encadrant leur pratique, ils en laissent la responsabilité à ceux qui sont moins occupés : « *La pseudo-co-construction montre que souvent, l'association aux décisions n'est que de façade. Le nombre de modifications imposées (par exemple, la gouvernance des équipes de recherche) ne s'explique aucunement par des raisons académiques.* » (Sciences criminelles, France)

5.3 Le choc bureaucratique

La digitalisation massive des processus de gestion et les conséquences du Covid-19 auraient contribué à casser les liens interpersonnels existants, en rendant l'aspect de la transmission avec les étudiants non palpable et la recherche absconse. Finalement, ce sont souvent des logiciels peu conviviaux qui impliquent de remplir des tableurs quantitatifs, ce qui détermine la manière de travailler. Ainsi, tous ont appris à découper leurs projets de recherche en « *workpackages* » et leur temps de travail en planning.

Un enseignant-chercheur ne peut être un entrepreneur académique s'il ne s'intéresse pas, pour le bon fonctionnement de ses missions, au travail administratif des services généraux[11], alors que l'inverse n'est pas vrai. On note un enlisement bureaucratique qui semble considérablement ralentir l'activité des enseignants-chercheurs dans les universités et établissements de recherche et d'enseignement, selon leurs dires. Si beaucoup d'agents administratifs de ces services généraux font preuve de sérieux et de bonne volonté, les logiques qui structurent leur travail relèvent souvent davantage de la conformité procédurale, du respect des calendriers et des contraintes réglementaires. Par exemple, dans certaines places, les délais administratifs de traitement des commandes imposent des fins de contrat fictives 3 mois avant

[11] Voir notre définition à la page 29.

l'échéance réelle d'un projet. Cela aboutit souvent à des dépenses mal réfléchies, générant le sentiment amer que la mission académique n'est plus perçue comme le cœur même de l'activité de l'établissement.

Les agents administratifs des services généraux subissent eux-mêmes de fortes pressions (dates limites et exigences de format) et sont ancrés dans un quotidien opérationnel, ce qui se comprend. Ils pensent à accomplir les tâches inscrites dans leur cahier des charges et ne prennent pas toujours la mesure du travail en coulisse du chercheur. Parfois simples exécutants peu qualifiés, ils répercutent la pression de leur propre travail sur les enseignants-chercheurs. Alors, chacun s'emploie à devenir « copain » avec certains de ces agents afin que ses demandes soient traitées en priorité. « *Les services informatiques ont récemment conservé mon portable (seul ordinateur de travail) pendant 48 heures pour un problème mineur, m'empêchant complètement de travailler pendant ce laps de temps. Mon institution subit également des travaux de rénovation pour lesquels les demandes spécifiques relatives aux équipements de recherche ne sont pas toujours respectées, ce qui pourrait nous amener à ne plus pouvoir utiliser certains équipements à l'issue des travaux.* » (Métallurgie, Belgique)

Dans les faits, les intersections entre le monde académique et le monde bureaucratique sont légion. L'élaboration des calendriers d'enseignement est un bon exemple où les contraintes pédagogiques peuvent se heurter à celles administratives. Des répondants racontent que les enseignants-chercheurs ont besoin d'un temps suffisant pour élaborer un examen ou corriger des copies, et que les personnels de l'administration ont besoin de temps pour imprimer des copies d'examen et saisir les notes. Il faut donc trouver le meilleur compromis possible concernant les dates des examens et le rendu des notes. Mais une grande partie de ce personnel administratif des services généraux se concentre sur ses objectifs et ses tâches techniques dans le registre administratif, sans les concevoir dans leur cadre académique : « *Je suis souvent dérangé en pleine préparation de mes cours parce qu'une question administrative paraît soudain plus importante et urgente à l'agent administratif, et mes conférences ainsi que mes séjours de recherche ou d'enseignement à l'étranger sont assimilés à des vacances.* » (Droit France).

Par ailleurs, les agents administratifs des services généraux étant moins nombreux et leurs tâches ne pouvant pas toutes être allégées par la technologie, ce sont les enseignants-chercheurs qui s'occupent de plus en plus souvent de tâches administratives et logistiques qui étaient autrefois dévolues au personnel administratif. Le travail de direction d'une unité de recherche devient ainsi une gestion administrative et financière, et il ne reste pas de temps – sauf le soir et les week-ends – pour le travail scientifique. De ce fait, la tension augmente de part et d'autre : « *On assiste souvent à des « luttes » entre les professeur.e.s et le personnel administratif des services communs, pour savoir qui fera quelle tâche administrative. Dans mon université, on observe un important roulement de personnel.* » (Sciences de l'ingénieur, Belgique).

5.4 Les missions de recherche

L'un des premiers obstacles à l'exercice du métier de chercheur en France est « l'ordre de mission », qui n'existe pas, heureusement, dans tous les pays. En France, un voyage à l'étranger nécessite jusqu'à six signatures. Les enseignants-chercheurs français doivent *de facto* anticiper largement leurs déplacements afin que l'ordre de mission soit validé avant la réalisation de celle-ci. Ajoutons que l'enseignant-chercheur doit généralement effectuer l'ensemble de la saisie de la demande et en contrôler le circuit. On peut comprendre que « l'ordre de mission » constitue une règle constitutive de l'établissement en France, visant à déterminer où se trouvent les agents pour accomplir leur tâche. Mais la raison en est d'abord la demande des assurances qui veulent se déterminer en cas d'accident du travail. Cela ne justifie pas une procédure lourde et teintée de suspicion au sein de son établissement, alors même que l'enseignant-chercheur fait simplement son métier, qui consiste aussi à participer à des conférences scientifiques ou à travailler avec des collègues situés dans d'autres lieux géographiques.

Des questions se posent quant à la raison d'être de ces multiples signataires et à l'attention que chacun est en mesure d'y prêter. Ainsi, dans de nombreux établissements en France, l'ordre de mission a pour signataire final le secrétaire général ou le président de l'université, qui délègue la signature à une secrétaire administrative qui, n'étant jamais partie en mission elle-même, n'a aucune conscience des difficultés rencontrées à l'étranger. En outre, dans cette chaîne de valideurs, la

plupart n'ont rien à voir ni avec les dossiers ni avec la spécialité scientifique du demandeur, ce qui pose également un problème de confidentialité. Peut-on réellement croire que ces personnes disposent de toutes les informations nécessaires pour que tous les agents puissent juger du bien-fondé d'une mission ? « *Il faut un contrôle des missions (validation des ordres de mission et remboursement des frais). Mais il faut que le système soit fluide et qu'il ne nous oblige pas à utiliser trois outils comme ceux du CNRS : c'est intolérable ! Il y a eu plusieurs protestations, mais cela reste en vigueur.* » (Chimie, France) Cette longue chaîne d'approbation, qui coûte finalement beaucoup d'argent en termes de temps et de ressources, conduit à des paradoxes fréquents liés à leur non-observation involontaire, comme en témoigne ce répondant : « *Un ordre de mission rempli et déposé un mois avant la mission auprès du service concerné n'a été signé que trois semaines après mon retour, sans que l'ordre de mission ne pose par ailleurs problème.* » (Lettres, France).

Ainsi, tous sont confrontés à des logiques technocratiques à l'échelle nationale qui se répercutent dans les établissements. Alors qu'au Québec la diminution du nombre d'étudiants étrangers acceptés dans les programmes a affecté drastiquement (en 2025) les finances des universités, en France, le service des marchés publics a bouleversé l'utilisation des fonds disponibles. L'un des principaux problèmes avec ce principe des marchés publics est que le recours à des agences de voyages imposées accroît considérablement les coûts affectés aux unités et aux laboratoires de recherche. Passer obligatoirement par des agences agréées pour la réservation du transport et de l'hébergement d'une mission engendre non seulement des frais plus importants qu'un remboursement, mais cela affecte la mission de recherche : « *Pour un de mes déplacements en tant que membre d'un comité de sélection d'un poste de professeur.e des universités à pourvoir dans une université parisienne dite prestigieuse, une chambre dans une résidence donnant sur le périphérique, insuffisamment insonorisée et bien loin du lieu de réunion, avait été réservée pour un prix déraisonnable (à moindre coût, je pouvais trouver une chambre d'hôtel dans Paris*). »

Quand enfin le chercheur a pu effectuer son déplacement pour se rendre à sa conférence ou répondre à une de ses diverses obligations scientifiques, ses aventures ne sont pas finies pour autant et elles ne sont pas anecdotiques :

> De nouvelles règles ont été imposées par l'administration pour nous obliger à repartir immédiatement à la fin d'une conférence, en nous interdisant de prendre des congés à la suite de l'événement pour découvrir les lieux. Si nous avons une conférence de 3 jours en Australie, par exemple, nous n'avons pas le droit de rester quelques jours de plus, à nos frais et sur nos congés. Il s'agit d'un exemple révélateur de l'esprit de l'administration, qui soupçonne les chercheurs de participer à des conférences uniquement pour partir en vacances. Quel dommage et quel gâchis sur les plans professionnel, social, culturel et écologique.

5.5 Les frais professionnels

La gestion des frais professionnels est une autre bataille tout autant surprenante, comme en témoignent de nombreux répondants. Les services généraux auraient un fantasme surprenant. De simplification qui consisterait à tout mettre en équation au carré, les activités devant toutes entrer dans une case de tableur Excel, quelle que soit la discipline du chercheur. Pourtant, la richesse de notre monde académique tient à la quantité de nuances au sein des différentes disciplines universitaires qui le composent et qui appellent une certaine flexibilité pour les préserver : « *Par conséquent, le traiteur qui nous est désormais imposé par notre établissement coûte souvent deux fois plus cher que celui avec qui nous faisions affaire auparavant (et n'est pas fiable), ce qui impacte les budgets des labos et des facultés !* » (Directrice d'une UFR, France).

Aux évolutions très rapides des règles administratives et des outils numériques s'ajoute un manque de communication entre les services généraux et les enseignants-chercheurs :

> Parfois, on se retrouve coincé parce que les choses ont changé et que l'on ne le savait pas. Il m'a déjà fallu attendre six mois pour qu'un bon de commande soit signé (l'argent étant bien entendu là pour le faire), car une imbrication de processus administratifs faisait en sorte que tout le monde attendait quelque chose de quelqu'un d'autre pour signer. C'était un achat tout à fait banal sur le plan scientifique (chauffage à lampes infrarouges d'une valeur de 4 000 euros). (Génie électrique, France).

Cette rigidité énerve les répondants qui racontent leurs aventures. Ainsi, de nombreux établissements français ont mis en place des indemnités de 2^{ième} classe en train, soit 21 euros remboursés, ou de voiture avec péage, soit 16 euros (on compte à vol d'oiseau). Cela peut sembler réaliste, sauf pour les enseignants-chercheurs travaillant sur des sites décentralisés où le trajet en train est nettement plus long qu'en voiture.

À cela s'ajoute le fait que certains, ayant des abonnements de train, trouvent souvent des trajets en première classe moins chers qu'en seconde. Mais quel cerveau technocrate a pu inventer un tel système ? Interrogent-ils.

> Le dossier demandé par le Conseil scientifique est plus lourd qu'un dossier de demande de crédit auprès d'une banque. C'est ubuesque. Par exemple, on reçoit une directive sur les *per diem*, avec des tarifs par pays, mais en réalité, nous n'avons aucun *per diem* et sommes obligés d'être hébergés par des collègues ou des amis lors d'une mission. Nous devons également avancer les billets d'avion (les acheter en ligne et non dans l'agence de l'établissement), sinon nous ne rentrons pas dans le budget alloué. (Linguistique, France).

Puisque tous dénoncent un système dysfonctionnel, pourquoi n'y a-t-il pas d'unanimité chez les dirigeants des universités et des établissements du supérieur pour l'abolir ?

La procédure de remboursement des notes de frais leur semble également caricaturale. Le système est souvent qualifié d'extrêmement lent, et de nombreux bugs lui sont associés. Le fait que les enseignants-chercheurs ne l'utilisent pas tous les jours entraîne un manque de familiarité avec l'outil, ce qui nécessite de solliciter constamment les gestionnaires des services généraux pour obtenir des explications. Ces derniers sont harcelés et se transforment alors en valideurs automatiques - ils reçoivent des centaines de mails automatiques générés par ces outils à chaque étape de la préparation de la mission - alors qu'ils sont « responsables » de cette validation. Notons que ceci est largement dénoncé en France et que les syndicats ont également tenté de faire abandonner ce système. On peut ainsi lire, par exemple, dans un communiqué en date du 24 janvier 2024[12] intitulé « *FO-ESR réitère (i) sa demande d'abandon d'Etamine et de Notilus pour faire cesser la souffrance au travail de tous les personnels du CNRS et (ii) demande que la direction du CNRS garantisse à toutes les victimes de cette « usine à gaz » qu'elles seront remboursées de tous les frais engagés sur leurs deniers personnels* ».

Effectivement, tous les répondants de notre enquête estiment que les demandes de remboursement sont terriblement chronophages et certains en arrivent à se demander s'il ne s'agit pas simplement de dissuader les enseignants-chercheurs et les vacataires

[12] https://www.foesr.fr/foesr/communiques/links/2024-01-22_Cqe%20FOESR-Missions-Notilus-Shadoks.pdf

de se faire rembourser. Car de très nombreux enseignants-chercheurs préfèrent payer de leur poche de petites sommes plutôt que d'entamer des démarches de remboursement. « *J'ai dîné avec un industriel et j'ai payé le repas. J'ai bien trouvé un restaurant qui s'approchait du forfait, mais qui était objectivement misérable. J'ai tout de même dû payer de ma poche le dépassement de coût du repas pour mon invité et moi. Il faut prendre conscience de l'image que l'on renvoie quand on en est réduit à de telles extrémités.* » (Écologie, France)

Chapitre 6. Quatrième dimension : une trame administrative autocentrée

Nos répondants estiment que, puisque c'est eux qui produisent la recherche et la transmission du savoir, la chaîne administrative devrait être conçue pour faciliter leur travail. C'est ici l'administration centrale[13] qui est concernée par le réquisitoire assez sévère des pages qui suivent.

Cette administration centrale semble devenue une entité à part entière, ayant perdu de vue les missions de l'université : créer et transmettre la connaissance. Et ce, selon nos répondants issus de quatre pays différents. Parfois, les agents administratifs semblent se comporter comme si les enseignants et/ou chercheurs étaient à leur service, comme s'ils étaient hiérarchiquement leurs supérieurs.

> Une réforme des carrières du personnel de notre institution a récemment été mise en place, mais elle a été conçue pour le personnel administratif, et non pour celui des laboratoires d'enseignement et de recherche. Or, le fonctionnement et les contraintes d'une faculté de droit ne sont pas du tout les mêmes que ceux d'une faculté de sciences ; les métiers sont aussi très différents. Pourtant, tout est réglementé de manière similaire en enseignement et en recherche, et ce par du personnel administratif qui ne comprend rien au fonctionnement de chacune des facultés qu'il réglemente. (Sciences, Belgique).

La majorité des établissements sont dirigés par des enseignants-chercheurs, qui siègent aussi en tant que membres élus au sein des instances dirigeantes. Pourquoi renforcent-ils cette mise en œuvre de règles et de procédures déconnectées des besoins du métier ? S'interrogent certains répondants. Certains osent une explication :

> Le problème, c'est que le système sélectionne désormais des personnes (dont des chercheurs) qui sont procédurières, et donc les personnes efficaces (les excellents chercheurs) sont mises de côté. Les bons éléments sont une minorité qui doit désormais « lutter » contre la masse procédurière. Quant à ceux qui veulent de moins en moins travailler — et ils sont nombreux —, la pression administrative leur convient, car elle promeut des règles qui empêchent les passionnés d'assouvir leur passion. Et cette passion, c'est de transmettre le savoir et d'effectuer de la recherche scientifique. (Biologie, Suisse).

6.1 Priorité à l'ordre administratif central

[13] Voir la définition que nous en avons donnée à la page 29.

S’agissant des réglementations et des procédures décrétées par les administrations centrales – qu’elles soient informatisées ou non – le cri du cœur de (très) nombreux répondants est que l’on cesse de modifier la réglementation sans les consulter. Nous avons déjà abordé ce problème de modification des règlements intérieurs au paragraphe 5.2. La question est désormais de savoir pourquoi la réalité académique est occultée par l’administration centrale. Ce qui se dégage des propos des répondants, c’est que les logiques suivies par les règlements intérieurs sont celles de la minimisation des risques institutionnels et des complications pour l’organisation (recours des étudiants ou des chercheurs). Par contre, l’évaluation du risque d’incidences pédagogiques à court ou à moyen terme, ainsi que pour la recherche à moyen et à long terme, n’est pas prise en compte.

Alors, pourquoi une accumulation de règles et de procédures, alors que personne n’a jamais vu une étude mesurant l’économie de temps de travail générée par de nouvelles réglementations ou par des applications informatiques ? « *Il faut alors parfois plusieurs années pour changer ce qui n'aurait jamais dû voir le jour… Des discussions en amont avec les usagers permettraient souvent de confronter les points de vue et de tendre vers des solutions plus simples.* » (Chimie, France). Nous n’observons qu’aucun de nos répondants n’a évoqué le fait que les preneurs de décision en matière de réglementation devraient maîtriser la distinction entre les règles constitutives et les règles régulatrices (Searle, 1969, 1995), ainsi que celle entre les conventions implicites et les conventions explicites (Bergadaà, 2026), avant de modifier un règlement ou d’en promulguer un nouveau.

L’une des raisons de cette perte de perspective au sein de l’administration centrale est que les métiers y sont cloisonnés. Un gestionnaire fait de la gestion, le service informatique informatise l’établissement, le service de la sécurité veille à sa sécurité, la direction des ressources humaines s’occupe des ressources humaines, le service des achats effectue des acquisitions diverses, le service de la comptabilité fait les comptes de tous, etc. Les administratifs, pourtant bien plus nombreux qu’il y a 30 ans, ont des tâches si ciblées et restrictives qu’ils en auraient égaré la notion de service rendu aux enseignants-chercheurs. Car, non seulement, ils peinent à communiquer avec les enseignants-chercheurs, mais ils auraient aussi de la difficulté à communiquer entre eux pour optimiser leur réponse.

Ainsi, les services administratifs centraux n'ont pas vraiment conscience des activités essentielles des enseignants-chercheurs. Les exemples, qui les touchent tous, sont nombreux : le service de sécurité qui coupe régulièrement le courant dans les laboratoires de recherche pour tester la sécurité électrique, sans se soucier des manipulations et des appareillages scientifiques ; les exercices incendie avec évacuation en plein partiel et contrôles continus ; les procédures d'embauche des personnels techniques gérées par la direction des ressources humaines, sans aucune concertation avec les équipes scientifiques qui vont les accueillir ; la comptabilité imposant des dates limites strictes pour les relevés comptables, les rappels multiples ou critiques lorsqu'un document n'est pas rendu immédiatement, même si la tâche n'est pas urgente, etc. Alors, par précaution, l'enseignant-chercheur doit suivre ces demandes dans les méandres administratifs, qui passent par divers responsables et doivent être co-signées par eux. « *J'ai dû attendre trois mois pour obtenir une réponse écrite concernant l'attribution d'une salle pour l'enseignement, car la personne en charge de l'attribution attendait de savoir, par le service juridique, comment communiquer la décision (!!!). La réponse est arrivée trop tard pour utiliser la salle au début du semestre.* » (Sciences physiques, France).

Concernant les services informatiques**,** qu'ils soient internes aux établissements ou nationaux, les répondants dénoncent le fait que les plateformes et didacticiels qu'ils doivent utiliser changent fréquemment car le développement et la mise en service de ces outils sont mal maîtrisés et souvent livrés en versions inachevées. De même, des logiciels de gestion complexes sont mis en œuvre de manière non concertée et sans évaluation des résultats ! Par ailleurs, les logiciels utilisés sont peu intuitifs, car ils n'ont pas été conçus pour des enseignants-chercheurs, mais par des informaticiens très éloignés des usagers. Nous sommes abasourdis d'entendre, par exemple, que la note sur la dématérialisation des ordres de mission du CNRS ne comporte pas moins de… 98 pages. Ajoutons que, en France, selon l'origine des crédits ou les missions auxquelles ils sont destinés, les logiciels diffèrent. Finalement, on incite les enseignants-chercheurs à déposer leurs demandes de mission de manière autonome ; mais la complexité du système les conduit à contacter plusieurs fois les agents administratifs pour se faire réexpliquer la procédure, parce qu'ils ont commis

une erreur ou parce qu'ils n'ont pas compris les requêtes de l'outil. Ici encore, personne n'évalue le coût de cette perte de temps.

Concernant les directions des ressources humaines, des administratifs débordés demandent parfois aux enseignants-chercheurs de cesser de répondre à des appels à projets, car cela accroît trop leur charge de travail. L'enseignant-chercheur ou le chercheur se trouve souvent pris au piège des injonctions administratives. « *Lorsqu'il faut des mois pour établir un contrat de travail (2 mois pour un CDD), c'est cette relation qui est mise à mal. Lorsqu'on dimensionne un projet sur 4 ans, et que les services administratifs mettent déjà plusieurs mois à réaliser une embauche (du point de vue administratif, car c'est nous qui rédigeons le profil, diffusons l'offre, réalisons les entretiens, etc.) et nous reprochent ensuite d'être en retard, c'est frustrant*. » (Sciences de l'environnement, France)

Enfin, en présence d'une peur collective de l'erreur, la logique du poste et de la fonction finit toujours par prendre le pas sur toutes les « autres » logiques chez les agents de l'administration centrale. Il faudrait donc remettre « l'église au centre du village », disent nos répondants. « *Les universitaires disposent, en principe, de « libertés académiques » étendues. Ces libertés s'appliquent en particulier aux objets et aux méthodes de l'enseignement et de la recherche. La conséquence est qu'aucune administration (ni aucun pouvoir politique) ne devrait pouvoir imposer ni interdire à un enseignant-chercheur de choisir tel ou tel objet d'enseignement ou de recherche*. » (Sciences de l'éducation, doyen de faculté, France).

6.2 Le pouvoir de contrôler de présumés délinquants

Le malaise des enseignants-chercheurs se révèle dans leur témoignage d'excès de zèle, que beaucoup considèrent comme une tendance à la suspicion, conduisant à la mise sous contrôle de leur activité. La multiplication des vérifications, des formulaires et des relances peut laisser croire que la priorité institutionnelle est la conformité plutôt que la recherche. Nombreux se sentent suspectés en permanence pour la moindre dépense alors que nombre d'entre eux gèrent un budget de laboratoire, d'écoles doctorales, de centres de recherche, et qu'ils ont à cœur d'économiser de l'argent. « *Tout le système repose sur la présupposition que nous allons tricher et détourner,*

pour notre plaisir, nos propres fonds de recherche (ce qui serait suicidaire sur le plan professionnel, vu leurs montants). Une sorte d'infantilisation culpabilisante. Un peu de confiance en amont serait la bienvenue. » (Génomique. Membre élu du Conseil d'Administration de l'établissement, France).

L'analyse des réponses démontre que les enseignants-chercheurs sont très largement majoritaires à penser que leurs contraintes sont générées par la paranoïa des services administratifs. Il leur faut souvent insister pour obtenir les bases légales des décisions brusques de modification de règlements intérieurs qui affectent la mission qui leur est confiée et pour laquelle ils sont rémunérés par les impôts des citoyens. Dans les cas de conflit, ils soulignent que les tribunaux administratifs ont été créés initialement pour combattre les abus administratifs, et non pour couvrir des décisions administratives arbitraires. « *Aujourd'hui, le risque de recours est trop souvent invoqué abusivement pour justifier un durcissement des règles. En réalité, la plupart des recours sont rejetés et toujours jugés en fonction du contexte du cas individuel. Il faut arrêter de brandir le risque de recours comme justification administrative.* » (Géographie, Suisse)

La souffrance des enseignants-chercheurs commence réellement lorsque les agents administratifs veulent exercer un pouvoir de contrôle sur des critères strictement gestionnaires. La plupart du temps, cela conduit à de petits contrôles bureaucratiques, parfois mesquins, ou à un manque de souplesse. « *Aux Pays-Bas, les chercheurs ont une carte de crédit directement liée à leur contrat ; le directeur peut acheter sur le compte du laboratoire à la demande (et le fait). La confiance (qui suppose, bien sûr, l'information) est la règle. En France, les administrations inventent des interdictions qui n'existent pas*. » (Écologie, France). Les enseignants-chercheurs trouvent ainsi ennuyeuse cette impression de suspicion permanente, alors même qu'ils seraient prêts à fournir des efforts de communication. Mais c'est insuffisant : « *Un jour, on a organisé une journée portes ouvertes pour leur expliquer notre métier de chercheurs : cela n'a eu qu'un très faible succès et on n'a pas renouvelé* » (Sciences humaines, Suisse). Comment, en effet, expliquer qu'effectuer un voyage de 8 ou 10 heures pour se rendre à un colloque n'est pas de tout repos, pas plus que d'écouter des conférences en anglais pendant 7 ou 8 h (lorsque ce n'est pas la langue maternelle) ? « *Il leur est difficile de leur faire prendre conscience que passer du temps à penser, à réfléchir n'implique pas nécessairement de "trouver". Ou plus précisément, il n'y a pas*

de lien de causalité entre le temps consacré à la réflexion et la qualité et/ou la quantité de pages écrites. » (Philosophie, France).

De nombreux répondants témoignent qu'au début de leur carrière, les administratifs avaient à cœur leur mission de service public. Mais aujourd'hui, cela aurait bien changé : « *Chez nous, un administratif peut nous pourrir la vie. Leur pouvoir de nuisance est plus fort que le nôtre : que peut-on faire pour nuire à qui que ce soit en tant que professeur, à part attribuer de mauvaises notes aux étudiants ?* » (Économie, France). Les risques de dysfonctionnements liés à cette tension croissante entre les enseignants-chercheurs et l'administration centrale sont nombreux et difficiles à ignorer.

6.3 Le manque de vision de l'administration centrale

Ainsi, un grand nombre de nos répondants se déclarent en souffrance. On leur avait laissé penser que la méritocratie universitaire leur permettrait, après plus de 19 ans de scolarité, d'obtenir une fonction honorable. Or, ils se retrouvent sous la coupe d'une administration centrale soutenue par les présidences de leurs établissements, ce qu'ils perçoivent comme une trahison, alors que tous – présidents ou recteurs, enseignants-chercheurs et directeurs de l'administration centrale – sont convaincus d'agir au service du meilleur de l'établissement. Car c'est un fait : les institutions académiques sont dirigées par des administratifs dont la puissance provient d'un simple fait : ils restent en poste alors que les présidents et recteurs d'université et leurs équipes changent tous les 4 ou 8 ans. « *Les membres de l'administration centrale sont tout à fait convaincus que les enseignants-chercheurs sont des êtres stupides et incapables, et donc que leur mission est de les sauver et de servir ainsi l'établissement qui les emploie.* » (Sciences de l'ingénieur, France)

Des termes critiques sont employés pour décrire les dispositifs de traitement qui se complexifient plutôt que de se simplifier. Les témoignages convergent pour les quatre pays consultés. On est très loin du principe de la collégialité, principe sur lequel repose – en théorie - la gouvernance des universités. Ainsi, la plupart des modifications fréquentes des dispositifs administratifs n'ont rien à voir avec des raisons académiques. Les changements sont le plus souvent présentés comme des décisions

administratives déjà prises, et les raisons académiques des modifications réglementaires de l'établissement sont très rarement mises en avant. Or, les vraies raisons sont souvent inconnues des agents administratifs eux-mêmes, et certaines règles anciennes ont été oubliées alors que, sur le terrain, elles continuent d'être appliquées.

La gestion technocratique des établissements d'enseignement supérieur n'est pas souhaitable, car elle risque de conduire à un pilotage purement financier et administratif. L'argument d'autorité est : « C'est X qui impose », où X peut être l'Europe, la CTI, la loi ou toute autre instance lointaine et impersonnelle. « *Mon université est désormais soumise à une direction bicéphale : un recteur et un administrateur. Je viens de recevoir ce jour une charte des partenariats responsables, imposée sans réelle possibilité de faire valoir des arguments spécifiques à des situations académiques.* » (Sciences de l'ingénieur, président d'institut, Belgique).

Or, les responsabilités universitaires exigent une connaissance fine des enjeux disciplinaires, des exigences éthiques et des dynamiques pédagogiques. Ainsi, mettre en avant des critères économiques de rentabilité au détriment de l'humain peut conduire, par exemple, à fermer un diplôme jugé peu rentable, même s'il relève d'une discipline rare. C'est un fait : un administrateur qui n'a donné aucun cours ni supervisé aucun doctorant n'a aucune idée de ce que recherchent ces personnes dans un cours ou une thèse. « *L'enseignement supérieur et la recherche travaillent avec l'humain, pas avec des stocks et des flux.* » (Droit privé, France).

Les administratifs oublient (parfois) qu'ils sont, comme tous, au service de la mission de l'université : l'enseignement et la recherche. Les répondants estiment qu'ils devraient se cantonner à gérer et à vérifier les aspects juridiques et réglementaires, et leur laisser la pleine responsabilité des décisions relatives aux aspects scientifiques. Ce, d'autant plus que la crainte d'un manque de compétence chez les agents administratifs centraux est également souvent évoquée et constituerait le nœud du problème. « *Pour des raisons de protection des données, les comités d'éthique de la recherche engagent des juristes (souvent juniors) sans connaissance des pratiques scientifiques (ex. plateformes de recrutement de participants, techniques d'anonymisation, etc.)* » (Études juridiques, Belgique).

Ce manque de compétences se retrouve aussi dans l'une des règles constitutives de l'université : la délivrance des diplômes. « *Il n'est pas normal que des étudiants en situation d'échec puissent, malgré tout, continuer après une discussion avec un vice-recteur administratif, alors qu'un jury a clairement établi qu'ils n'avaient pas les capacités nécessaires pour continuer. Par exemple, l'un de nos étudiants va effectuer une 8e année de première année scientifique !* » (Chimie, Belgique).

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

Chapitre 7. Quid de l'intégrité académique pour les dirigeants

Ce n'est en rien un hasard si au moment où nous rédigeons ces lignes, Anne Fraïsse, présidente de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3, a publié le 26 janvier 2026 une lettre ouverte au Président de la République, Emmanuel Macron, alertant sur la détresse des enseignants-chercheurs de son établissement. On y lit :

> Que se passe-t-il quand, à la rentrée, 20 TD de 45 étudiants n'ont pas d'enseignant dans un même département ? Pour ne pas pénaliser leurs étudiants, ce sont les professeurs et les maîtres de conférences qui assurent ces groupes en plus de leur service, quels que soient le nombre d'heures et le travail supplémentaire, quelles que soient l'amplitude horaire ou l'accumulation des heures dans une même journée. Dans ces départements, la totalité des enseignants titulaires fait plus du double de leur service, sans parler de leur temps de recherche.

Comment dans un tel contexte, l'université peut-elle rester la source d'une recherche innovante et puissante ?

La souffrance des enseignants-chercheurs. Elle relève de la responsabilité des dirigeants d'établissements qui devraient faire front commun pour empêcher que l'ordre économique et l'ordre administratif n'aient autant de pouvoir et n'impactent directement le travail des personnes qui les ont bien souvent élus à ces postes de responsabilité. Lévinas (1990, 1991), définit l'altérité par la perception que nous avons de l'autre, qui déclenche le besoin de lui venir en aide : nous n'avons même pas à raisonner en termes de devoir ou de choix ; l'autre nous impose d'être solidaires avec lui. Notre rapport a été largement expurgé de ces lancinants propos : fatigue, stress, insécurité ne sont pas pris en compte par les technocrates qui ont imaginé de tels systèmes. Cela conduit à une forme de harcèlement au travail, qui constitue une grave attaque contre l'intégrité académique. Or, si les dirigeants des établissements ne sont pas responsables de la persistance de ces symptômes, ils le sont de la santé mentale de leurs enseignants-chercheurs en vertu de leur obligation de service (Bergadaà, 2026, chapitre 5).

Les alertes concernant le respect dû aux enseignants-chercheurs proviennent aussi bien des syndicats que de multiples rapports. Tous les enseignants-chercheurs de notre enquête sont conscients de la difficulté que les dirigeants ont à gérer des institutions en profonde mutation, tant au niveau des recompositions structurelles et

organisationnelles que des instruments de pilotage et de l'émergence soudaine de l'intelligence artificielle. Mais les deux rênes qui doivent guider leurs décisions et leurs actions demeurent la recherche et le service public. Les deux sont en danger, selon une grande majorité qui s'est exprimée lors de cette enquête. Le refus de personnes détenant l'autorité, élues ou nommées à des postes hiérarchiques au sein d'établissements, d'écouter les lanceurs d'alerte lorsqu'ils les informent d'atteintes à l'intégrité est également considéré comme un problème de responsabilité. Et justement, nous lançons une alerte concernant le manque de respect ressenti par les enseignants-chercheurs. Comment peut-on laisser courir des rumeurs sur le manque d'honnêteté des enseignants-chercheurs au sein des établissements et dans la société civile ? « *Toute cette bureaucratie n'a aucun intérêt quand les enseignants-chercheurs sont des usagers raisonnables et responsables des fonds publics (ou semi, ou privés) ; ce qui implique que ce type de procédure est plutôt dans l'optique où le chercheur serait un profiteur des fonds publics qu'il gaspillerait sans retenue s'il n'y avait pas ce contrôle...* » (Économie, directeur d'école doctorale, France).

La liberté académique, dont nous avons déjà parlé, est la pierre fondatrice de nos métiers d'enseignants-chercheurs, car rien ne saurait entraver la recherche de la vérité au service de l'humanité, de son épanouissement et de son bonheur. La quête du savoir ne peut donc être soumise à aucun ordre politique, religieux, administratif ou économique, car cela limiterait la liberté de penser (Post, 2005 ; Engel, 2020). Cette liberté académique ne signifie pas pour autant que l'on puisse s'exonérer des dispositifs de régulation de son champ disciplinaire et de ceux de l'établissement où l'on exerce. *A contrario*, pour être libre de penser, de chercher, de transmettre ses connaissances, l'enseignant-chercheur ne doit pas être submergé de contraintes qui risqueraient de le conduire à ne plus produire que de la *« sloppy research* » (recherche bâclée). Car certains le reconnaissent, ils se retrouvent piégés dans un emballement difficile à maîtriser alors ils expédient le travail. Lucidement, ils n'en sont pas satisfaits. « *Le poste de directeur de labo me donne une bonne visibilité, et les collègues me parlent facilement de ces difficultés. Le pire, c'est qu'avec le système d'évaluation des laboratoires, je contribue moi-même, en tant que directrice de labo, à entretenir cet emballement en incitant à répondre aux appels à projets.* » (Urbanisme, direction de laboratoire, France).

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

PARTIE III – PROPOSITIONS PRAGMATIQUES

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

Chapitre 1. De quelle université parle-t-on ?

Les équipes dirigeantes des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche incitent l'enseignant-chercheur à prospecter des financements, ce qui contribue à sa transformation en entrepreneur académique. Mais la mesure de ce que cela implique, tant au niveau humain qu'au niveau stratégique et organisationnel, ne semble pas encore réalisée. Cela est vrai pour les quatre pays étudiés, même s'il existe de plus fortes contraintes en France qu'en Belgique, qu'au Canada ou en Suisse. « *Rien ne garantit que la situation n'y soit pas la même dans quelques années chez nous. En Suisse, nous sommes relativement bien lotis, même si la situation évolue négativement. En revanche, je suis toujours en contact avec mes collègues en France et leur situation financière est dramatique. »* (Biologie, Suisse).

Quels signaux envoie aujourd'hui l'institution à ses enseignants-chercheurs ? La justification du travail réalisé par l'équipe de recherche ne s'effectue pas seulement par les « livrables » sous forme de publications, mais aussi par des justifications comptables tatillonnes. « *La comptabilité avec Excel, en support à SAP, est illisible. De plus, je suis obligé de jongler entre les factures à débiter sur certains comptes et pas sur d'autres. Les modèles de type Marie Curie sont très complexes et très longs à remplir. »* (Chimie, Belgique). Ou encore : « *Dans mon établissement, en plus des factures, on me requiert le relevé de carte bancaire et la complétion d'un formulaire. Et ce, pour chaque dépense. Je joins même une capture d'écran de Google Maps. »* (Éthique, Canada). Clarifions un malentendu quant à la conception de ce que l'on entend par « université », à l'origine de ses fractures actuelles entre les acteurs de la scène académique.

Une première définition s'ancre dans la loi[14] et détermine le métier du corps académique[15]. Cette perspective fixe les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et précise les responsabilités du métier, telles que l'élaboration de connaissances par la recherche et leur transmission par

[14] Pour la France, le décret n° 84-431 du 6 juin 1984.

[15] Dans cette recherche, nous avons également considéré les enseignants-chercheurs qui exercent au sein d'établissements privés tels que certaines Grandes écoles en France.

l'enseignement. Nos pairs organisent leurs enseignements au sein d'équipes pédagogiques dans tous les cursus universitaires, en collaboration avec les milieux professionnels. Ils contribuent au progrès de la recherche internationale. Ils concourent à la vie collective des établissements et participent aux conseils et aux instances prévus par le Code de l'éducation et le Code de la recherche, ou par les statuts des établissements. C'est cette perspective qui prévaut chez tous ceux qui revendiquent la liberté académique, par exemple.

Une deuxième définition est d'ordre organisationnel et administratif. Elle définit de manière systématique les trois piliers principaux : l'enseignement (formation initiale et continue), la recherche (production et diffusion de nouvelles connaissances) et une troisième mission d'engagement sociétal (valorisation des résultats, contribution au développement culturel et économique). Ces missions s'inscrivent généralement dans des valeurs telles que la démocratisation du savoir, l'égalité des chances, l'ouverture internationale et la liberté académique, essentielles pour répondre aux défis contemporains et favoriser le développement de la société. Mais nous verrons, dans cette analyse, que l'ordre administratif et ses fonctions « en silos » semble parfois occulter le sens de ces missions.

La troisième définition est technocratique ; les universités sont les établissements publics de l'enseignement supérieur, constitués d'un ensemble de facultés et d'unités d'enseignement et de recherche regroupées au sein d'une même circonscription administrative et d'une même académie. C'est cette troisième perspective qui prévaut au niveau national ou lorsque nous faisons référence aux services communs, tels que les services informatiques, le service de paie, la sécurité, etc. Nous constatons que, lorsqu'une perspective technocratique est imposée à l'échelle nationale, conduisant par exemple à l'usage de centrales d'achat ou de logiciels de remboursement des frais inefficaces, c'est le métier même des enseignants-chercheurs qui se voit affecté et donc la mission même de l'université.

Lorsque ces trois définitions de l'université se heurtent, les répondants de notre étude constatent qu'ils en sont les victimes. Ainsi, dans un contexte généralisé de pénurie, alors que toutes les universités subissent des coupures budgétaires, les enseignants-chercheurs qui ont, par leur propre mérite, obtenu des fonds ne peuvent les utiliser

qu'au travers de lourdes procédures de gestion, qui génèrent des pertes d'argent significatives, de performance académique et de notoriété. Y aurait-il une impuissance des gouvernances des institutions académiques à établir une corrélation entre les projets, les ressources et les impacts humains ? « *Comment expliquer à un industriel qu'il faut 12 étapes pour signer une convention de recherche ? J'ai perdu des projets en raison d'une inertie administrative. »* (Génie électrique, France)

Chapitre 2. Rétablir l'ordre académique

Placer l'ordre académique avant l'ordre administratif et l'ordre technocratique constitue une gageure. Nos analyses rejoignent en effet un vaste courant de critiques. On s'aperçoit ainsi que la mise en place du *New Public Management* à l'université a eu des conséquences largement similaires dans différents pays. Cependant on constate que des modalités pratiques mises en œuvre dans certaines universités permettent aux chercheurs de conserver une marge de liberté (de Boer *et al.,* 2011). Un grand nombre de travaux, notamment aux États-Unis, mettent en évidence un « fardeau administratif » croissant (Ginzberg, 2011 ; Bozeman *et al.,* 2020). Celui-ci concerne les activités liées aux étudiants, aux réunions des commissions auxquelles il faut assister et à la gestion de la recherche. En France, les effets délétères de la bureaucratisation de la recherche ont déjà donné lieu à plusieurs analyses (Barrier, 2011 ; Millet *et a*l., 2025 ; Boncourt *et al.,* 2025). À noter qu'il est même proposé aux États-Unis une « échelle de mesure du fardeau administratif » (*Administrative Burden Scale*, 2024) qui comprend notamment « les coûts perçus d'apprentissage des procédures » (temps perdu à s'initier à des règles changeantes), « les coûts perçus d'obéissance aux règles » (à quel prix faut-il être conforme ?) et « le fardeau émotionnel ». Nous avons retrouvé ces éléments dans les réponses à notre enquête.

Couplé aux effets du numérique, ce fardeau devient une bureaucratie automatisée (*robotic bureaucracy*) (Bozeman *et al.,* 2017 ; 2020). Ce « fardeau administratif » est invoqué en permanence en France dans les prises de position sur l'état actuel de la recherche. Ainsi, le Professeur Rochette le mobilise dans sa décision

de renvoi de sa Médaille d'argent du CNRS en décembre 2023[16] : *Cette catastrophe administrative n'est* qu'une (très grosse) goutte d'eau qui fait déborder le vase des entraves au travail de recherche, écrit-il. Pourquoi, dès lors, rien ne bouge en France alors même que la situation des enseignants-chercheurs des pays voisins épargnés jusqu'à présent de cette lourdeur semble s'aggraver ?

2.1 Entendre la souffrance des enseignants-chercheurs

Dans un souci d'aider les dirigeants à comprendre les risques humains, mais aussi institutionnels, qui se dessinent, nous avons élaboré une typologie en quatre profils d'enseignants-chercheurs, visant à bien saisir les attitudes auxquelles ces derniers sont conduits. « *Chacun tend à en demander toujours plus aux enseignants-chercheurs sans qu'aucun supérieur hiérarchique ne puisse dire que c'est trop. Quand j'étais directeur d'un labo, j'avais introduit un entretien annuel, sur une base volontaire, pour que les enseignants-chercheurs puissent avoir un interlocuteur avec qui faire le point, réfléchir à leurs priorités et être soutenus dans les choix convenus. »* (Chimie, Suisse).

• La résignation

Une grande partie des répondants se résigne à accepter les lourdeurs administratives parce qu'ils estiment ne pouvoir rien y changer. Ils pensent que pour continuer à exercer leur métier d'enseignant-chercheur, ils doivent « tout faire », sans plus questionner leur quotidien. Et ceci, même s'ils le disent : « *On passe 30 min à faire ce qu'une personne compétente en administration ferait en 5 min* » (Science politique, France).

Ce faisant, avec humour, certains suggèrent de se voir décerner un certificat de reconnaissance des acquis administratifs en tant que commis de bureau. Mais ce n'est pas pour autant qu'ils critiquent les personnes de l'administration qu'ils côtoient au quotidien, car « *Les BIATSS (personnels de Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Sociaux et Santé) répercutent ce que leur hiérarchie leur impose ; j'ai*

[16] https://www.lemonde.fr/sciences/article/2023/12/04/ma-medaille-d-argent-du-cnrs-m-inspire-aujourd-hui-du-degout_6203861_1650684.html

plus souvent de la compassion pour eux. » (Sciences de gestion, responsable de laboratoire, France).

D'autres, résignés, considèrent que tout processus administratif est arbitraire car il relève du bon vouloir d'une personne ou d'une autre, et que les processus sont tellement opaques que le risque de mal les suivre est trop élevé. Ils préfèrent, soit ne plus se déplacer plutôt que d'avoir à remplir des ordres de mission, soit se passer d'achats pourtant nécessaires plutôt que de passer par des plates-formes d'achat insatisfaisantes.

Enfin, ces résignés ne croient plus à l'amélioration des processus administratifs. « *J'arrête de demander des simplifications car, dans le système français, la solution est toujours d'ajouter une couche de confort et d'administration »* (Sciences de la vie, directrice de recherche, France). Mais ils s'interrogent cependant *:* « *Sans doute faudrait-il prendre le temps de débattre avec les personnels administratifs, mais dans le contexte des réformes libérales qui vont détruire l'enseignement supérieur et la recherche en France, cela semble voué à l'échec. »* (Sciences de l'information et de la communication, France)

Enfin, certains résignés appellent à ne pas crisper les débats puisqu'il n'y a rien qui puisse être changé : « *On peut toujours critiquer l'éventuelle lenteur, le pointillisme ou le caractère technocratique ; mais en n'oubliant jamais que les personnels appliquent des textes et des procédures qui s'imposent à tous. Si ceux-ci sont inefficaces ou excessifs, il faut les remplacer ou les adapter. »* (Droit, ancien président d'université, France)

• La souffrance silencieuse

Un seul de nos répondants s'est déclaré en arrêt maladie pour « burnout », une autre disant se relever d'un burnout. Mais avant d'en arriver là, c'est la longue peine au quotidien qui est décrite par presque tous les répondants. La différence d'attitude tient à une variation dans la résilience de chacun.

Le premier impact néfaste de cette lourdeur administrative frappe la vie personnelle des enseignants-chercheurs. Les procédures sont lentes et la plupart des personnes mettent plus de 6 mois à être remboursées de leurs frais de mission. Or, tous n'ont pas les moyens d'avancer autant d'argent à leur employeur sur une période aussi longue. Car c'est mission après mission, conférence après conférence, que cela se produit. Ils deviennent donc des créanciers de leur établissement tout au long de leur carrière : « *À tel point que, pour ma part, j'ai décidé de ne plus partir en mission. Je n'ai pas les moyens.* » (Sciences de l'éducation, France)

Mais cette souffrance rampante provient aussi de leur honnêteté et de l'impression que le système se moque d'eux et de l'argent public. Parmi la centaine de témoignages édifiants, en voici un qui en dit long sur le ressenti de l'enseignant-chercheur[17].

> Il y a 15 jours, je suis arrivé à Chambéry. Arrivé à l'hôtel, alors que j'avais respecté toutes les procédures, ma réservation par le prestataire de marché avait été annulée. Ouf, c'est réservé, mais pas payé, donc je décide de le faire. Je crois à une erreur, car l'hôtelier me demande 128 € pour deux nuits. Le prestataire allait facturer à mon unité 198 €. Réponse honnête : « On vous le fait au prix de la chambre de l'hôtel, car la première commande était annulée. » Comment pourrait-on mieux utiliser les marges octroyées par l'État français à des prestataires ? J'ai fait un petit calcul en tant que responsable de la Direction des Affaires Internationales (DAI), et je pense que l'on pourrait rémunérer de nombreux doctorants si l'on bossait en confiance et non avec des prestataires externes. (Chimie, directeur de laboratoire, France).

• La révolte

Nombreux sont les répondants qui appellent à faire cesser les légendes urbaines qui les concernent. L'une d'elles concerne les conférences scientifiques qui ne seraient, pour un enseignant-chercheur, que le moyen d'aller « *en vacances, tous frais payés, sur le dos du contribuable* ». Ils exigent que les dirigeants d'établissements mettent fin à de tels discours diffamatoires en rappelant à tous que, sans enseignants-chercheurs, il n'y aurait ni recherche, ni étudiants, ni université.

[17] Le logiciel NOTILUS semble particulièrement visé par ces critiques.

La seconde source de révolte tient au gaspillage de temps et d'argent que représente le fait de devoir passer par les marchés et les procédures officielles, alors que c'est grâce aux contrats obtenus par leur laboratoire qu'ils financent leurs activités de recherche. Personne ne semble considérer la gravité de la situation en interne, car c'est le contribuable qui paie : *« Vous retrouvez un aller-retour Bordeaux-Brest en train, coûtant plus de 600 €, alors que cela m'aurait pris 5 minutes pour acheter directement le billet sur le site de la SNCF, pour trois fois moins cher. »* (Géosciences, Responsable d'équipe de recherche, France).

La majorité des révoltés est convaincue que les présidents d'université pourraient parfaitement intervenir, étant eux-mêmes issus du monde académique[18]. Un exemple ici aussi semble se faire l'écho de cette demande pour le moins réaliste :

> Il faut autoriser des déplacements en avion avec des places confortables pour des durées de voyage longues (plus de 7 heures, ce qui correspond à une journée de travail quotidienne sur une semaine théorique de 35 heures), autoriser les stationnements de parking de plus de 2 jours ou proposer des solutions de transport jusqu'aux gares ou aéroports qui ne prennent pas 4 heures, prendre en considération que le temps que l'on perd à rallonger les trajets pour économiser 3 francs 6 sous est préjudiciable à notre état de fatigue et au temps que l'on ne passe pas à faire avancer la science et les connaissances. (Mathématiques, France)

• La fuite

La fuite est une bonne option pour ceux qui estiment que le stress est trop élevé lorsqu'ils ne parviennent pas à exercer ce métier-passion qu'ils avaient embrassé. Mais il existe plusieurs tactiques de fuite.

L'une de ces tactiques consiste à cesser de porter des projets et à ne plus participer qu'à des missions pilotées par d'autres instances universitaires, nationales ou internationales. Ainsi, évitent-ils le travail laborieux de rédiger des rapports tout en préservant l'intérêt intellectuel des recherches menées en réseau. Certaines disciplines (médecine, droit, management…) permettent également de devenir travailleur indépendant en plus de ses obligations de service universitaire. Dans

[18] Ce qui n'est pas exact, nous écrit un répondant, pour Polytechnique Montréal ni pour de nombreuses Grandes écoles en France.

d’autres disciplines des sciences sociales, la création de structures d’ordre associatif est également possible pour éviter les contraintes administratives.

Pour les plus entrepreneurs, une autre tactique consiste à monter un observatoire, une chaire de recherche ou un institut, afin de gagner en autonomie. Cela leur permet d’obtenir des financements de recherche en dehors des circuits universitaires. Cela revient à monter des structures privées pour contourner la paralysie bureaucratique des universités publiques.

2.2 Inverser le raisonnement

Alors que les missions principales de l'enseignement supérieur concernent l’enseignement et la recherche, les « services » dits « de support » n’ont pas conscience qu’ils ont la responsabilité d’apporter leur concours aux enseignants-chercheurs. D’importantes dérives nous sont signalées, tant dans les services généraux que dans les services centraux. C’est donc aux dirigeants des établissements de rétablir le sens d’une hiérarchie qui doit nécessairement exister dans l’université, non pas au sens de la relation entre chef et subordonnés mais au sens de la priorité donnée au service d’enseignement et de recherche par rapport à l’administration.

Le défi est grand pour ces dirigeants d’établissements qui choisiront de prendre le problème à bras-le-corps. Ils se verront répondre par les services administratifs centraux qu’il n’y a pas assez de personnes pour assurer ce « service ». Personne ne semble trouver anormal que des demandes urgentes ou essentielles pour l’avancement de projets de recherche soient traitées avec les mêmes délais et contraintes que des tâches administratives routinières, ou que des procédures internes ajoutent une charge disproportionnée à des activités qui devraient logiquement être simples. Ces situations quotidiennes ne traduisent pas une mauvaise intention de la part des agents administratifs, mais plutôt une déconnexion progressive au sein de l’organisation « université » entre les impératifs académiques et un cadre administratif devenu de plus en plus lourd et rigide. Pour les enseignants-chercheurs de notre enquête, le problème provient d’une volonté de standardisation croissante des

processus, qui conduit souvent à une application très littérale des procédures et, par effet de rebond, à une inflation des règles internes.

Il y aurait bien des solutions, mais elles appellent une forme d'intelligence alliant courage, pragmatisme et vision chez les dirigeants. Il ne s'agit ni plus ni moins que de sortir de sa zone de confort pour oser inverser le raisonnement et faire passer l'humain avant la procédure.

Pour inverser le raisonnement, une première recommandation, formulée par la majorité des répondants aux dirigeants de leurs établissements, consiste à éliminer la prémisse de la délinquance académique. Il faudrait cesser de construire des outils visant à limiter les abus d'une très faible proportion d'enseignants-chercheurs en sacrifiant le bien-être au travail d'une immense majorité. Les cas de fraude restent en effet marginaux au sein de la communauté académique et ne justifient pas la mise en œuvre de moyens souvent démesurés pour les contrer. Soyons sans équivoque : ajouter des couches de contrôle ne changera rien pour ces délinquants, qui trouvent toujours d'autres voies de transgression. « *Cette stratégie de fuite en avant vers davantage de lourdeur administrative n'a aucun sens, car elle ne résout pas les problèmes. C'est chronophage et, finalement, plus coûteux que de faire confiance aux personnes avec un minimum de contrôle.* » (Sciences sociales, Belgique.)

Et si l'on considérait plutôt que si l'on demandait aux enseignants-chercheurs de répondre à des appels d'offres pour obtenir des financements, quel serait leur intérêt à dépenser l'argent de manière aberrante et incontrôlée ? Au contraire, leur intérêt, ainsi que celui de leurs équipes, sont de gérer les fonds en « bons pères et mères de famille ». Inverser le raisonnement consiste donc à privilégier les procédures conçues d'abord pour faciliter la vie des chercheurs. Ensuite, bien sûr, il s'agit d'instaurer des contrôles *a posteriori*, systématiques ou aléatoires, incluant alors des sanctions lourdes en cas de fraude détectée.

2.3 Réaffirmer la notion de « soutien » administratif

C'est au plus haut niveau que doit se prendre la décision de faire respecter l'enseignant-chercheur, comme en témoigne cette anecdote : « *La vice-présidente en*

charge de la recherche avait accordé un trajet en première classe TGV pour un collègue émérite âgé, et la direction des affaires financières nous l'a refusé. » (Sciences du langage, Directrice d'unité de recherche, France). Autre exemple recueilli, celui d'un ancien président d'université s'étant vu refuser le remboursement d'un pain et d'une boîte de sardines un jour où, débordé, il avait choisi de manger sur le pouce pour finir ses dossiers… Ainsi, l'université doit demeurer pensée par des universitaires, élus et élues par leurs pairs. L'administration doit les aider et en aucun cas régler la vie universitaire selon sa propre perspective, car il n'y aura toujours qu'une perspective valable : être au service de la recherche et de l'enseignement.

S'agissant de management par projet, la multiplicité des guichets à l'échelon local, national et international permet, d'un côté, de maximiser les chances d'obtenir des financements, mais se traduit aussi par une inflation du nombre de projets à préparer (avec des taux de succès de l'ordre de 5 à 20 % selon les appels à projets). Quant à la gestion du budget, une fois le financement obtenu, cela reste une activité extrêmement chronophage et pénible. Ainsi, certaines tâches sont réalisées en 2 minutes par des secrétaires compétentes ; mais lorsque c'est un enseignant-chercheur incompétent en matière d'administration qui s'en occupe ponctuellement, cela peut prendre beaucoup plus de temps. De même, la gestion des budgets doit être confiée à des assistants administratifs compétents ; ces derniers sauront optimiser les dépenses et déterminer à quels comptes imputer tels ou tels frais, car les règles changent en permanence et l'information parvient de manière fragmentée. Déléguer, c'est savoir mettre en œuvre les valeurs ajoutées de chacun.

La majorité de nos répondants ont une longue carrière et, au cours de celle-ci, ont déposé plus d'une centaine de demandes de remboursement, de réservation ou d'achat de matériel auprès de diverses entités. Leur conclusion est que, parmi les éléments de la jungle administrative qu'ils doivent traverser, le facteur humain est, de loin, le plus important. Cela semble évident dans ce métier qui œuvre pour l'humain à travers l'enseignement et la recherche. « *Grâce à l'efficacité et à la flexibilité des personnes en charge de ces procédures au sein de notre École doctorale, cela se passe très bien. »* (Économie, France). Ainsi, certains membres du personnel de support sont capables, de manière répétée, d'orchestrer les actions très rapidement.

En revanche, les freins et les blocages proviennent aussi d'agents administratifs qui invoquent des règles émanant des hautes sphères de l'administration pour justifier leur lenteur : « *Des personnes qui ne connaissent rien à nos travaux nous posent des questions sur le bien-fondé de telles activité. »* (Sociologie, Canada). Questionnés sur « les personnes ressource » auxquelles ils font appel en cas de problème, ils répondent peu aux « directions », relativement peu aux « syndicats », mais pour près du quart d'entre eux, « les collègues ».

Nous avons également relevé une variance importante entre les établissements : ce ne sont jamais les mêmes services qui sont mis en cause. Ainsi, certains déplorent la mauvaise organisation du département des finances, qui met des mois à régler les factures ou les notes de frais, ce qui pose d'énormes problèmes pour les contrats de recherche. Certains répondants remarquent qu'au bout de deux ou trois décennies dans leur établissement, ils n'ont toujours pas compris le circuit des ressources humaines étant donné qu'ils n'ont pas de retour des agents administratifs sur leurs requêtes. D'autres, enfin, constatent que les tâches sont si cloisonnées entre les personnes que les enseignants-chercheurs ne savent pas à qui adresser leurs demandes.

Mais comment affronter des forteresses administratives quand on est dirigeant ou recteur d'une université ? Certains de nos répondants proposent de contourner ces forteresses en nommant des agents généralistes qualifiés sur lesquels ils pourraient compter pour gérer l'ensemble du processus de création de projets, de dépenses, de remboursements et même d'ordres de mission. Ceci est déjà mis en place dans certains établissements ; pourquoi ne pas le faire dans tous ? « A*utant je peux régler facilement une facture par V… (société de valorisation), autant la commande de billets d'avion par les services de l'I… est compliquée (ordre de mission sans frais, attestation pour éviter l'abus de biens sociaux...). S'il y avait dans l'établissement un agent pour négocier à tous les niveaux, ce serait parfait. »* (Chimiste, France).

La proposition essentielle adressée aux dirigeants d'établissement serait d'instaurer une culture d'efficacité et de la valoriser par une bonne communication avec le personnel de soutien administratif, qu'il s'agisse des services centraux ou des services généraux. En corollaire, il est proposé que, lorsque les plaintes sont récurrentes

concernant un service, un audit immédiat soit réalisé à la demande de la présidence (ou du rectorat) de l'établissement. Pour cela, bien sûr, les enseignants-chercheurs doivent s'organiser pour ne plus se plaindre individuellement, mais collectivement, par l'intermédiaire de leurs doyens ou de leurs directeurs d'unités de recherche. Notons que les syndicats, en Suisse et au Canada, peuvent servir de relais, puisqu'ils sont organisés par fonction[19] et non par sensibilité politique comme en France.

2.4 Laisser les enseignants-chercheurs gérer leur pratique

Le glissement progressif des charges administratives du personnel administratif vers les professeurs constitue une économie factice et mal placée, car il mobilise des compétences académiques pointues sur des tâches qui ne requièrent pas ce niveau de qualification. Cette évolution compromet également l'attractivité du métier pour les futurs enseignants-chercheurs, métier pour lequel nos répondants se sont engagés par passion et par conviction. Il est urgent de leur redonner les moyens d'accomplir leur mission, car leurs appels sont limpides, comme en atteste l'annexe 2 de ce rapport que nous avons choisi de diffuser *in extenso*.

C'est un fait : la liberté académique rétrécit avec l'augmentation des tâches administratives sans réduction des heures de cours ni des exigences de recherche. La volonté de normalisation des pratiques au sein d'un établissement - alors même que ce qui fait la richesse de notre culture académique est la diversité de ses disciplines, ainsi que ses multiples sens épistémiques et méthodologiques - est anti-scientifique. Cette diversité est ce que nous avons de plus précieux. Vouloir tout mettre dans un même cadre est un échec, et persister à défendre le système des marchés publics tel que mis en œuvre en France est une catastrophe.

À ce propos, nous avons recueilli un très grand nombre de propositions que nous ne détaillerons pas ici. Toutes montrent que les enseignants-chercheurs sont prêts à collaborer pour améliorer le système si on leur en laisse l'occasion. Toutes leurs propositions convergent vers une revendication : L*aissez-nous faire nos choix de dépenses sur la base d'un budget fixé à l'avance, que les fonds proviennent de*

[19] Exemple : le syndicat des professeurs et des professeures de l'UQAM : https://spuq.org/

l'établissement ou d'agences extérieures. Par exemple, en proposant un *per diem* versé sur un compte personnel ou de laboratoire, et en laissant aux enseignants-chercheurs le droit de prendre des vols « low cost » (impossible avec le système des marchés publics), de réserver des AirBnB (impossible avec le système des marchés publics), les prix prohibitifs seraient évités et le temps serait mieux investi dans la recherche et dans l'enseignement. De même, le personnel administratif de proximité ne serait pas oublié : il verrait aussi sa charge réduite et il pourrait se consacrer à d'autres activités plus valorisantes.

Et puisque, en principe, il doit bien sûr y avoir un contrôle, si les laboratoires, voire chaque chercheur, disposaient d'un compte bancaire avec plusieurs CB, la visibilité sur les crédits serait bien plus efficace. N'importe quel auditeur pourrait contrôler la conformité de l'utilisation des crédits : « *Un contrôle a posteriori et non a priori. Le remboursement est trop long et inefficace. Il faut supprimer la plupart des procédures en deçà d'une certaine somme (par exemple, 1 000 euros).* » (Sociologie, France)

Chapitre 3. Repenser l’ordre organisationnel et stratégique

Le choix stratégique d’opter pour un financement par projet n’est pas en soi absurde, au contraire. Mais il est alors essentiel que l’organisation s’adapte à cette stratégie et, ici encore, le point d’ancrage doit être la mission académique.

> Le cœur de nos activités académiques — recherche, validation scientifique, encadrement pédagogique — repose sur une expertise disciplinaire et pédagogique spécifique que les personnels administratifs, aussi compétents soient-ils sur le plan organisationnel, ne possèdent pas. Confier des décisions à impact stratégique à des non-spécialistes risque de compromettre la qualité scientifique et pédagogique, de créer des décisions déconnectées des réalités du terrain et d’introduire une lourde charge de coordination pour corriger d’éventuelles erreurs. (Sciences de gestion, professionnalisation & relations avec le monde socio-économique, France)

3.1 Un « modèle d’affaires » adapté au métier

Il pourrait y avoir intérêt à réfléchir à l’université en termes de « modèle d’affaires » (*Business Model*), c’est-à-dire à concevoir un mode de gestion fondé sur les spécificités du métier exercé. Les enseignants-chercheurs ayant répondu à notre enquête en appellent à penser l’organisation de leurs établissements en tenant compte des moyens disponibles, et c’est l’absence de réflexion collective dans la gestion des tâches administratives associées aux missions de recherche qui leur paraît sotte.

Une visualisation d’un modèle d’affaires efficace consisterait ici à accorder une autonomie sur certaines dépenses, dans le cadre d’un budget préétabli. Un exemple de logique adaptée au métier d’enseignant-chercheur serait d’attribuer des montants forfaitaires pour les missions en fonction de la destination, de la durée, etc. Ensuite, il suffirait de laisser chacun prendre toutes ses dispositions, puis de les rembourser à hauteur des notes fournies, jusqu’au montant forfaitaire accepté en amont. Ce faisant, nombreux sont ceux qui proposent de doter les enseignants-chercheurs d’une carte bancaire d’un montant équivalent au forfait. Chaque chercheur disposerait ainsi d’une carte de crédit avec des montants prédéfinis pour payer lui-même ses élèves et ses collaborateurs directement, notamment pour les frais à l’étranger. L’achat des billets d’avion pourrait être facilité, au lieu de passer des heures à valider des formulaires en ligne ou même à organiser des réunions Zoom pour acheter un billet.

Car le nombre « d'heures/personnes » consacré aujourd'hui par des agents administratifs à effectuer un nième contrôle de procédure pendant que le nombre d'heures/personnes de l'enseignant-chercheur croit de manière tout aussi exponentielle laisse songeur. Face aux aberrations que tous critiquent, il faut, soit faciliter radicalement les procédures, soit mobiliser du personnel pour s'occuper des procédures aujourd'hui usuelles de l'enseignant-chercheur : chercher les horaires de train, prendre ses billets, ou encore, sur le plan pédagogique, définir nos horaires de jury, organiser les réunions, faire des impressions, gérer les situations de handicap… Qu'on ne dise pas qu'il n'y a pas d'argent pour former de tels gestionnaires de proximité et libérer les enseignants-chercheurs. Il suffirait d'avoir la volonté et le courage d'alléger les procédures dénoncées par les répondants puis de demander aux agents administratifs de se concentrer uniquement sur celles qui sont essentielles.

En second lieu, l'usage de plusieurs interfaces, logiciels ou plateformes, souvent en cours de modification ou de renouvellement, complique considérablement la vie professionnelle de tous. Sans être spécialiste des outils de systèmes d'information, chaque répondant est assez compétent pour proposer de reconstruire ces outils sur des bases qui lui paraissent logiques : « *Pour améliorer ces dispositifs, il suffirait de réduire les redondances, d'adopter une plateforme unifiée, plus ergonomique, où toutes les étapes (ordre de mission, factures, justificatifs, validation budgétaire) seraient regroupées, avec des délais de traitement garantis et un suivi automatisé de l'avancement. Une délégation accrue de signature pour accélérer les validations dans les unités de recherche. »* (Physiologie, Vice-Doyen, Belgique)

Enfin, le « modèle d'affaires » de l'université doit considérer que la recherche est un processus continu, ne relevant pas d'un temps segmenté. En certains endroits, l'obligation d'épuiser son budget annuel sous peine de le voir disparaître semble peu éthique, car obliger de respectables enseignants-chercheurs à « bidouiller » n'est pas correct : *« Un chantier en géosciences, c'est entre 5 et 15 ans de travaux ; comment faire cela efficacement avec des durées de validité des fonds d'un an ? Résultat : nous bidouillons en permanence entre les contrats des uns et des autres, à la limite de la légalité, pour faire fonctionner nos laboratoires et nos projets de recherche*. » (Géosciences, responsable d'équipe, France)

Il est assez paradoxal de constater que c'est le fait que les enseignants-chercheurs soient devenus la principale source de financement de la recherche (hors les salaires d'enseignants ou de chercheurs « au cadre » payés par l'État) qui a généré cette « administratobésité ». En lien direct avec ce changement radical (moins de soutien financier de l'État aux équipes et aux institutions, de plus en plus de soutiens obtenus via des projets), le poids de l'administration liée à la recherche n'a pas cessé d'augmenter (y compris le recrutement de personnes et la comptabilité, ce qui n'est pas dans le cœur de métier initial des chercheurs) puisqu'il faut « encadrer » ces projets.

Presque unanimement, nos répondants le disent : certes, la recherche de financements fait aujourd'hui partie de leur métier, même si les procédures s'alourdissent d'année en année, mais la gestion des fonds obtenus est devenue un calvaire : les délais d'utilisation des fonds sont irréalisables et les conditions d'utilisation des fonds sont très limitées par les règles comptables de leur établissement de rattachement. À la lecture de quelque trois cents pages de verbatim de notre enquête, il apparaît un écart important entre la réalité de la vie des projets académiques et la perception de l'administration. Alors, la méfiance s'exprime souvent : « *Les institutions visent l'autofinancement de la recherche, voire en faire un centre de profit en dégageant de la marge. »* (Gestion, France). Ou encore : « *La réduction des budgets alloués à la recherche, une compétitivité exacerbée qui passe par des processus d'évaluation toujours plus chronophages et complexes, sont une aberration : imaginez une entreprise qui créerait un laboratoire de recherche et développement et ne lui donnerait aucun moyen de recruter, de s'équiper et de financer ses activités.* » (Sciences, Belgique)

3.2 Entamer une mutation du pouvoir administratif

Les agents administratifs de la direction ou affectés aux « services centraux » sont éloignés du terrain et de l'enseignant-chercheur… Ils gèrent les recettes pouvant être tirées des contrats financiers ou des regroupements d'établissements. Cette financiarisation est une conséquence directe de « l'autonomie des universités » et du désengagement de l'État dans certaines de ses fonctions régaliennes. Une strate

administrative intermédiaire a alors vu le jour, pour interagir avec les directions et le terrain : celle des gestionnaires et contrôleurs de ce que nous avons appelé « les services généraux ». Ces agents administratifs, souvent situés dans un bâtiment central, loin des laboratoires de recherche, ne peuvent comprendre ce que recouvre l'ensemble des responsabilités de l'enseignant-chercheur ni les tenants et les aboutissants des recherches réalisées. Ils traitent les dossiers avec un rythme inhérent à leur mode de travail et qui pourrait les en blâmer ?

Le fait que les agents administratifs disposent d'un large pouvoir de décision n'est pas critiquable s'il est judicieusement exercé. Les administratifs ont une expertise réelle des procédures, de la réglementation et de la gestion, et leur implication peut fluidifier le fonctionnement de l'établissement. Il y a quantité de règlements financiers et juridiques que l'enseignant-chercheur ne maîtrise pas, et il semble normal que ce soient des spécialistes qui s'en chargent. Le problème se pose lorsque la vision de ce que devrait être l'université en vient à oublier ce qui est le cœur du système académique : « *Plus on s'élève dans la hiérarchie administrative, et on rencontre une caste bureaucratique qui ne fonctionne que par des indicateurs sur un tableau Excel. Le plus grand problème, à mon sens, se situe au sein des collègues universitaires, qui ont délaissé la mission fondamentale pour s'investir dans le travail bureaucratique et en adopter les normes technocratiques.* » (Histoire, France)

Nous avons constaté que certains de ces agents administratifs, travaillant au sein des laboratoires et des unités, souffrent autant de cette déconnexion, parfois importante, de l'administration centrale. Certes, ces administratifs de proximité ne peuvent pas, seuls, prendre une décision concernant un étudiant, car il y a de nombreux aspects à considérer ; or, seuls les liens privilégiés entre un enseignant-chercheur et un étudiant, puis entre l'enseignant-chercheur et l'agent administratif, garantissent la stabilité dans la fonction de formation. Mais ces agents de proximité sont en situation hiérarchique délicate : ils sont attachés aux personnes avec lesquelles ils travaillent au quotidien, et ils souffrent autant qu'elles face aux incohérences de leurs supérieurs administratifs. Ainsi en témoigne le destin d'un dossier monté par un enseignant-chercheur et par un membre administratif de son laboratoire :

> J'ai présenté hier un projet de licence professionnelle devant le conseil de la formation continue, essentiellement composé de gestionnaires et de quelques

> enseignants, représentant des composantes pédagogiques, mais participant très peu aux conseils, car ils sont convoqués pendant leurs heures de cours. On m'a fait entrer après plus de 35 minutes de retard, sans un mot d'excuse, ce qui traduit un manque de respect incroyable. J'ai fait face à une attitude de défiance ; on m'a posé des questions absolument hors sol pour tenter de jeter le doute sur la viabilité du projet. Un projet pourtant validé à la quasi-unanimité par mon département et mon UFR. Au fond, je pense qu'elles *n'ont pas envie d'avoir du travail supplémentaire.* (Psychologie sociale, France).

En lisant ces propos, nous songeons à demander aux héritiers de Pierre Bourdieu de refaire ses analyses, quelque trente ans après son travail original (Bourdieu, 1984), pour définir le monde académique non pas comme un lieu neutre de création et de diffusion des savoirs, mais comme un « champ » structuré par des luttes de pouvoir entre l'ordre académique et l'ordre administratif… Car cette technocratie s'est installée au fil des ans, et 70 % de nos répondants, ayant obtenu leur doctorat avant 2005, estiment que leurs conditions de travail se sont fortement dégradées. Enfin, nombreux sont ceux qui, diplômés avant 1991, se disent prêts à attendre la retraite tout en refusant toute autre responsabilité que celle liée à leur métier d'enseignement et de recherche.

La notion de pouvoir devient ainsi centrale. Étant donné la charge administrative qui pèse sur les enseignants-chercheurs, tous aspirent à une clarification de la situation. Cette clarification de la notion de pouvoir est essentielle au regard de la légitimité des acteurs en présence :

> Exemple de pouvoir légitime de l'administration : renvoyer un étudiant qui n'arrive pas à maintenir une moyenne suffisamment élevée. Exemple de pouvoir illégitime : refuser l'embauche d'une personne chargée de cours parce que ses diplômes ne correspondent pas exactement à la liste « normale » de qualifications établie par le département, et ce, même si l'ensemble du laboratoire a voté pour cette personne et qu'elle est parfaitement compétente. (Éthique, Canada)

3.3 Assumer une stratégie par projets

Les dirigeants d'établissements doivent prendre en compte le caractère absurde d'une situation où le montage d'un projet a pour *finalité* l'obtention d'un financement, alors que le financement ne devrait être qu'un *moyen* de mener des recherches créatives, de rémunérer des doctorants et des postdoctorants, d'inviter des chercheurs

étrangers, de présenter ces travaux lors de conférences, etc. Et il ne devrait pas non plus s'agir de faire du management de projet une « panacée » administrative. « *Dans mon établissement, même le renouvellement du matériel pédagogique se fait sous la forme de dépôts de projets* ! » (membre élu du Conseil d'administration de l'établissement, France)

Rétablissons le concept de management par projets, qui doit s'inscrire dans un cadre stratégique avant de se traduire par l'opérationnel. Le projet émane, normalement, d'un enseignant-chercheur ayant un talent spécifique dans son champ disciplinaire et disposant (ou qui va disposer) d'une équipe pour réaliser son intention. Alors, seule la recherche de financement devrait être menée pour couvrir les besoins humains, logistiques et matériels. Dans ce contexte éminemment complexe, il est admis que les bailleurs de fonds mettent en place des procédures compétitives pour piloter la recherche à moyen terme. Par contre, lorsque l'obtention de fonds externes relève d'une loterie, l'enseignant-chercheur se retrouve coincé dans une logique à court terme, d'autant plus prégnante que le contexte valorise la course à la publication, voire le phénomène d'hyperpublication, avec pour référentiel un quelconque classement des laboratoires et des établissements.

Pourtant, le management par projets académiques devrait avoir un impératif : construire des projets dont la consolidation permet au chercheur principal et à l'équipe de renforcer leur réputation scientifique sur une thématique précise. La figure ci-dessous[20] illustre une stratégie de management par projets pérenne.

[20] Adapté de Bergadaà M., notes du cours « Projets responsables », 2011-2019, Université de Genève.

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

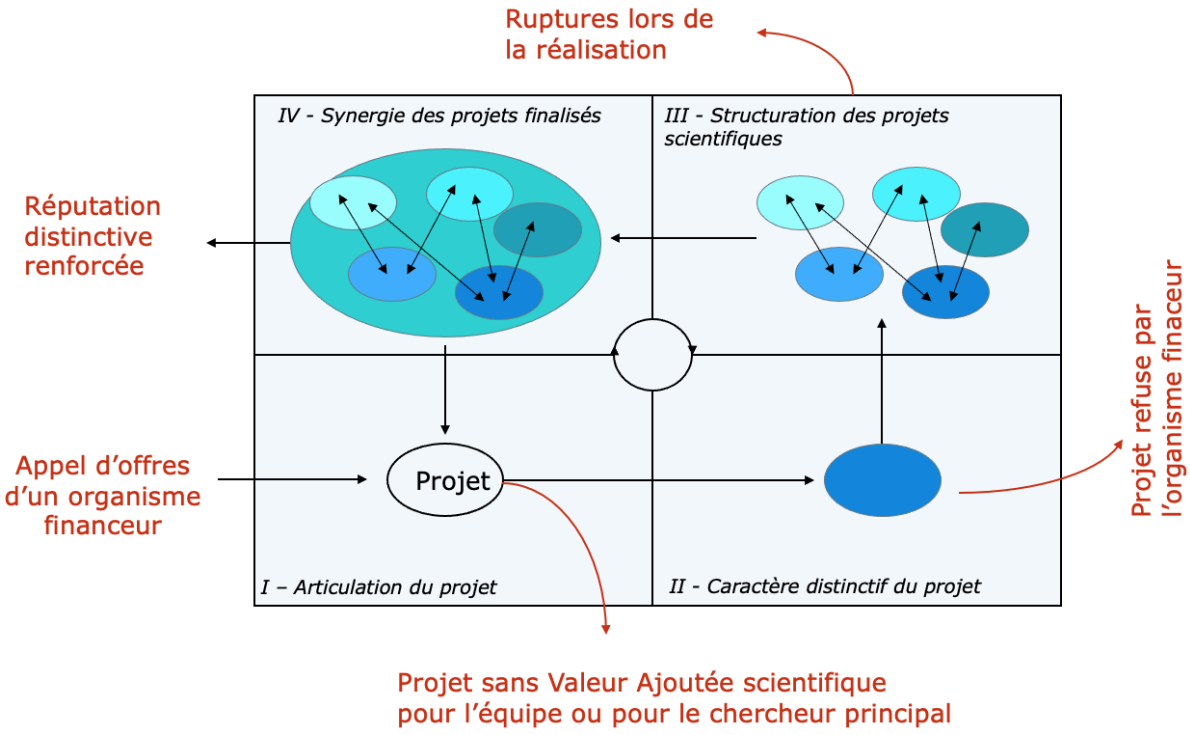


Figure 2 : La stratégie de management de projets académiques

En Phase I, il y aura toujours la réponse à un appel d'offres et le montage d'un dossier fastidieux. Mais si le projet n'apporte que de l'argent et aucune valeur ajoutée scientifique à l'équipe, il ne faudrait pas hésiter à le rejeter très vite.

En Phase II, le montage du dossier permet de consolider l'ensemble du savoir-faire scientifique de l'équipe de projet et de renforcer un solide argumentaire distinctif. Mais au vu du taux d'acceptation, rien ne garantit que le projet ne soit pas rejeté. C'est donc en amont qu'il convient de sélectionner les sources de financement potentielles.

En phase III, une fois les financements obtenus, il reste un pilotage rigoureux et un processus évolutif en fonction des résultats. Par exemple, l'arrivée en année 2 du projet d'un nouveau chercheur ou la mise en place d'une proposition de travail avec un laboratoire étranger vont automatiquement modifier la réalisation. D'où la souplesse d'organisation inhérente à la notion même de projet, qui n'est pas toujours aisée, comme nous l'avons vu dans un cadre administratif rigide.

En phase IV, finalement, les différents projets, au fur et à mesure de leur réalisation, ayant acquis une force de synergie, font gagner au chercheur principal et à son équipe une réputation internationale dans leur champ de compétence ; et avec eux leur établissement.

Si une telle stratégie existait, au niveau des établissements comme des divers laboratoires ou unités de recherche, en quoi serait-ce insurmontable de créer, dans les universités, un Bureau de la recherche au sein des établissements, comprenant des agents compétents, aptes à répondre aux questions des porteurs de projets ? Cela existe dans certaines structures et permet d'éviter la grande solitude du chercheur, qui raconte : « *Quand enfin on décroche un financement, certains agents administratifs nous font sentir que c'est un problème, car soit la gestion du projet est trop lourde, soit le financement n'est pas suffisant… »* (Sciences sociales, France).

Des ressources dégagées par un retour à une bureaucratie simplifiée permettraient également de poursuivre ce management par projet, tout en mettant l'accent sur certains services clés. Par exemple, il serait possible que chaque équipe de projet puisse embaucher, avec flexibilité, des personnes en contrat à durée déterminée afin de disposer des services d'un « *grant writer* » ; ce serait bénéfique pour tous. Ces rédacteurs de demandes de subvention sont des professionnels qui recherchent, rédigent et soumettent des demandes de subvention pour des équipes de recherche. Souvent, leur rôle inclut également la gestion de projets, la coordination des budgets et la communication avec les parties prenantes, afin de respecter des délais et des exigences strictes. Si de tels postes étaient créés : « *Cela permettrait aux chercheurs de se concentrer sur le contenu scientifique et d'augmenter les chances de succès des projets, tout en améliorant la qualité des dossiers et la fluidité de leur gestion.* » (Physiologie, Vice-doyen, Belgique).

3.4 Renouer avec une véritable communication

Si les dirigeants d'établissement ne se saisissent pas du défi de management que représentent ces faits, alors les directeurs des ressources humaines, des services de finances et d'informatique, ainsi que ceux en poste de responsabilité, qui se réfèrent

tous à un ordre hiérarchique indépendant de celui des enseignants-chercheurs, doivent analyser ce dossier et agir. Car c'est bien là le nœud du problème :

> Il faut rappeler une évidence : l'administration existe pour soutenir l'enseignement et la recherche, pas l'inverse. Sans activité académique, il n'y aurait rien à administrer. Il est donc nécessaire de recentrer clairement la structure sur sa mission première et de veiller à ce que les décisions administratives restent alignées sur les besoins des enseignants-chercheurs et des étudiants. (Sciences des matériaux co-directeur de laboratoire, France).

L'enseignant-chercheur n'est pas, hiérarchiquement, en position supérieure au directeur des finances, de l'informatique, de la communication, des ressources humaines ou des affaires juridiques, par exemple. Mais l'inverse est tout aussi vrai : ces responsables administratifs ne sont pas en position hiérarchique supérieure à celle des enseignants-chercheurs. Alors, pourquoi considérer de tels témoignages comme « normaux » ? « *On a des logiciels qui plantent en permanence, et les retards accumulés au sein de l'université dans la gestion financière font qu'on ne sait jamais où l'on en est de la gestion de son budget... On doit courir après tout le monde pour obtenir des informations, alors que, normalement, avec SAP, tout devrait être automatisé ! »* (Santé publique, Belgique).

Un manque flagrant de communication s'est installé entre le monde des enseignants-chercheurs et celui de l'administration. Pour l'illustrer, nous choisissons une anecdote qui fait sourire tous les enseignants-chercheurs, et nous aimerions demander à la direction des services administratifs des établissements s'ils en saisissent l'humour :

> La honte totale : une collègue vient faire un cours gratuitement, mais je demande le remboursement de ses frais de voyage et d'hôtel. Elle vient avec son mari qui paie très honnêtement son petit déjeuner. Elle demande le remboursement de sa nuit d'hôtel, en rayant un petit-déjeuner, et l'administration ne lui rembourse que la moitié de la chambre d'hôtel, avec la raison suivante : il y avait 2 petits-déjeuners (dont un payé personnellement !), donc 2 personnes, donc, logique administrative : on ne rembourse que la moitié de la chambre… (Urbanisme, France)

De telles anecdotes sont si nombreuses dans les verbatim que nous avons analysés que nous pourrions les tisser en un ouvrage « vaudevillesque ». Mais nous préférerions que les administratifs et les enseignants-chercheurs mettent en œuvre une démarche de communication afin de mieux comprendre leurs contraintes et leurs besoins.

Des dispositions élémentaires pourraient alors être prises. Comment peut-on espérer qu'un enseignant-chercheur devienne un entrepreneur académique si l'outil de base, le logiciel de gestion de ses fonds, n'est pas totalement maîtrisé par lui-même ? Rien n'est clair pour beaucoup d'entre eux ; et par exemple, pour l'achat de consommables, ils doivent souvent obtenir 2 à 3 signatures d'agents de l'administration. Pour nombre d'enseignants-chercheurs, il est trop compliqué, voire impossible, de suivre eux-mêmes leur budget, étant donné qu'ils ne connaissent pas le montant exact de certaines dépenses avant qu'elles n'aient lieu (par exemple, les remboursements de frais de déplacement de leurs employés) et qu'ils n'ont pas accès au logiciel financier. Des établissements ont résolu ce problème une fois pour toutes grâce à des logiciels simples d'utilisation pour les enseignants-chercheurs. « *Pour les budgets (hormis la difficulté des délais d'encodage et remboursement), nous pouvons consulter tous nos comptes en ligne directement avec les différents postes (engagement-dépenses exécutées, fonctionnement-dépense de personnel, listes des fournisseurs pour nos dépenses, etc.). Donc, c'est très facile de rester au courant de l'évolution du budget disponible pour un projet.* » (Mathématiques, Belgique).

Les sociologues ayant étudié le fonctionnement universitaire confirment qu'il n'y a pas d'opposition frontale entre les « scientifiques » et les « administratifs », ne serait-ce que parce que ces deux groupes ne sont pas des ensembles homogènes (Paradeise, in Bezes *et al.,* 2011). Comme dans toute bureaucratie, des arrangements sont possibles localement à condition que des espaces de discussion soient ouverts pour que les interlocuteurs puissent construire une vision commune des objectifs.

Plutôt que des listes d'intentions rarement suivies d'effets, il serait envisageable d'organiser une recherche-action reposant sur des groupes de travail mixtes administratifs/scientifiques au niveau local, destinés à repérer de manière systématique et détaillée les modifications à apporter aux procédures actuelles, en les prenant une par une. En favorisant le partage des objectifs de chacun et en mesurant les zones d'adaptation de chaque acteur, des améliorations locales pourraient être mises en place sans remettre en cause les systèmes globaux.

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

PARTIE IV CONCLUSION GÉNÉRALE

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

Conclusion

Les enseignants-chercheurs sont prisonniers des ténèbres de multiples contradictions. La première est que, dans une université se voulant démocratique, composée de personnes ayant, en principe, certaines capacités cognitives pour analyser des situations dysfonctionnelles, on ne sollicite pas l'avis des principaux intéressés. La seconde est que le mode de financement de la recherche et la diversité des tâches attendues des enseignants-chercheurs prescrivent, de fait, un rôle d'entrepreneur académique. Mais comment être un véritable entrepreneur alors que son métier s'exerce au sein d'un système bureaucratique extrêmement contraignant, voire paralysant, ce qui constitue une contradiction fondamentale ? Car la lourdeur des processus administratifs jugule l'autonomie nécessaire aux enseignants-chercheurs pour vivre pleinement l'indépendance académique sans laquelle aucune recherche saine et indépendante ne peut se développer.

Soulignons de même que la contradiction consiste à œuvrer dans un contexte de sous-financement généralisé. Or, la recherche d'argent à laquelle sont incités les enseignants-chercheurs comporte un risque certain pour la liberté académique, un risque étonnamment pas évoqué dans les recommandations sur les libertés académiques présentées par France-Universités. Si les propositions générales sont certes louables, rien ne les relie à une perspective interactionniste sur le métier d'enseignant-chercheur. Pourtant, les faits sont là : la situation actuelle aboutit à *« réduire drastiquement le temps libre de l'universitaire pour le transformer en Homme Protée censé savoir tout faire* », disait déjà O. Beaud en 2010 (Beaud in Fortier, 2010). Si l'on veut que la liberté académique ne soit pas seulement « formelle », son exercice concret suppose une certaine stabilité du financement. Ainsi, seraient limités les risques de conflits d'intérêts et la remise en cause des fondements du métier choisi par les chercheurs, maintes fois réaffirmés au cours de notre enquête. Il est curieux que ce rapprochement entre les grands principes démocratiques qui régissent le monde académique et les moyens qui leur sont attribués ne soit fait que par quelques observateurs, et non par les responsables eux-mêmes (Camus, 2023 ; Gingras, 2026).

Si la légitimité fondamentale du système n'est pas contestée, les modes de fonctionnement et les règles administratives qui l'accompagnent, tout comme les

règles de la comptabilité publique et les outils informatiques qui les mettent en œuvre, sont fortement critiqués et souvent fermement rejetés. Leur usage, perçu comme non productif, ne laisse place à aucun échange et les enseignants-chercheurs en sont fatigués. Un ouvrage eut en son temps un grand succès car il expliquait comment la courbe de la performance prenait la forme d'une courbe de Gauss, comme l'illustre la figure ci-dessous. Il semble que la très grande majorité des répondants de notre enquête soit parvenue à la zone de détresse, voire, pour certains, à l'anxiété quand ce n'est pas la manifestation d'un burn-out.

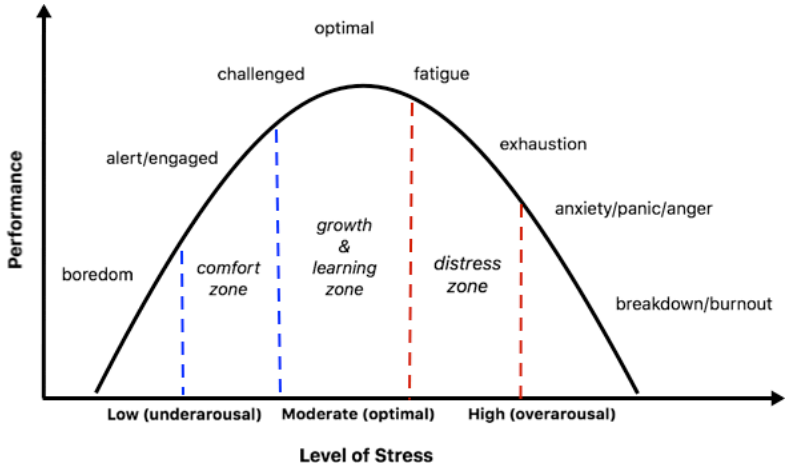


Figure 3 : La courbe du stress au travail (Kriegel et Kriegel, 1984)

Le mal apparaît donc bien plus profond que ne semblent le croire les dirigeants des établissements ou les décideurs du niveau ministériel. Ainsi, le buzz du ministre de l'Enseignement supérieur, Philippe Baptiste, ingénieur et informaticien de formation, a été fortement relayé lorsqu'il a dit, à propos de la situation budgétaire des universités françaises devant le Sénat, « *Ce n'est pas Zola non plus*[21] ». La réponse sera cinglante, comme en témoignent les nombreux échanges sur les réseaux sociaux. Qu'on se le dise : *Je me fiche d'être associée aux petites décisions, alors que l'on dépossède les universitaires de la part d'auto-organisation qui leur restait* (Science politique, France). Alors comment remotiver les enseignants-chercheurs ?

[21] https://www.publicsenat.fr/actualites/education/situation-financiere-des-universites-ce-nest-pas-zola-non-plus-relativise-le-ministre-de-lenseignement-superieur

Le constat établi dans les pages qui précèdent, globalement très négatif, confirme une dégradation ressentie des conditions de travail de l'ensemble des enseignants-chercheurs (Drucker-Godard *et al.,* 2013 ; Pacitto *et al.,* 2014 ; Mercier et Pinède, 2022 ; Glaymann, 2025). Mais au-delà de ces constats descriptifs, notre analyse met particulièrement en lumière les enjeux propres aux chercheurs expérimentés et donne l'impression d'une activité très contrainte, parfois allant à l'encontre des objectifs essentiels de leur métier et de leur mission. Or, face aux contraintes, nous savons que l'individu peut (sur)vivre de manière positive en situation de stress et de doutes quant à sa situation de travail, à deux conditions : d'une part, qu'il comprenne les contraintes qui lui sont imposées et qu'il en perçoive la légitimité et, d'autre part, que l'organisation lui apporte une aide pour y faire face. Reprenons ces deux éléments.

Le premier facteur, l'information et la légitimité, est contrasté. Très peu de répondants à notre enquête remettent en cause le fonctionnement du système dans son ensemble. Ainsi avons-nous été surpris de constater qu'il n'y a pas de critique de fond chez les répondants concernant le principe du financement par projet, la concurrence, ni même l'évaluation fondée sur les publications. Ceci pourrait être différent chez des enseignants-chercheurs plus jeunes ou plus engagés politiquement. On peut même remarquer que les inconvénients de la recherche de financements extérieurs, susceptibles d'orienter les axes de recherche vers des besoins industriels précis ou d'imposer un souci de rentabilité à court terme, sont à peine évoqués.

Par ailleurs, les enseignants-chercheurs sont parfois sollicités pour donner leur avis en fonction de leur spécialité. Mais de nombreux sujets sont aujourd'hui si complexes qu'ils exigeraient d'y consacrer « énormément trop de temps ». Avec l'accumulation des réunions, la plupart de nos répondants lâchent prise, y compris pour des réformes des enseignements à adopter à une rentrée universitaire précise. Le risque est de voir des décisions importantes leur être ensuite imposées. Aussi espérons-nous que ce rapport leur permette de faire des choix éclairés et que ce ne sera pas au détriment de l'intérêt public ni de celui de la recherche : « *J'ai récemment réalisé une auto-analyse de mon temps de travail. Le résultat montre que je consacre 10 % de mon temps à des activités de recherche (sur des semaines de 40 à 45 heures). C'est, à mon sens, bien insuffisant au regard des objectifs de publication fixés. Et je pense*

courir en permanence après le temps pour m'en libérer un peu plus, ce qui génère de la frustration et du stress. » (Sciences de Gestion, France).

L'impression de manque de respect à l'égard des enseignants-chercheurs - que l'on retrouve autant dans l'étude de cette thématique que dans la vie publique - pollue les relations entre tous au sein des établissements. Quand l'établissement subit souvent un décret difficile à appliquer, il est difficile de blâmer sa gouvernance. Mais lorsque des réformes importantes en ressources humaines sont engagées sans tenir compte de l'avis des facultés et des unités de recherche, comme si cela ne concernait pas les enseignants-chercheurs, ces derniers se déclarent choqués. Et de nombreux témoignages montrent que ceux qui ont siégé dans des commissions de gestion de la recherche au sein de leurs universités les considèrent comme des chambres d'enregistrement de décisions déjà prises. Le manque d'autonomie dans la gestion financière de ces facultés et de leurs unités de recherche est également préoccupant. *Nous sommes censés avoir une gestion démocratique dans notre établissement, où nous sommes associés aux décisions. On nous les impose de plus en plus, sans concertation. En général, on explique que c'est pour des raisons de développement ou de coupes. Cela laisse de moins en moins de place à notre latitude décisionnelle.* (Communication, Canada)

La question ne se pose que parce que les enseignants-chercheurs en sont venus à lancer des projets pour obtenir des financements, et non l'inverse. Mais il ne sert à rien de se plaindre et de regretter les temps où le métier s'exerçait dans d'autres conditions. *Aujourd'hui, pour moi,* c'est *50 % de mon temps en recherche, 50 % en enseignement et 50 % en recherche de financement et en gestion de budget* (Écologie, France). Or, le management par projet n'est en rien une succession de projets au hasard des appels d'offres, mais bien un enjeu permanent. Comme il faut répondre à plusieurs appels dans l'année pour avoir la chance d'en obtenir un à la fin, c'est non seulement épuisant pour les équipes mais aussi risqué en termes de stratégie de recherche car l'opportunisme finit par l'emporter sur la vraie stratégie de recherche qui, autrement, ferait consensus au sein des équipes.

Une réflexion approfondie et collective sur les conditions d'efficacité du management par projet serait bénéfique, et le débat pourrait être lancé ainsi : faut-il former les

enseignants-chercheurs à l'entrepreneuriat ou à l'administration ? Quel sera le type de formation le mieux adapté à la réalité universitaire de demain ? Si certains répondants disent consulter des collègues ou des syndicats en cas de difficultés, la majorité indique la solitude de l'enseignant-chercheur face au monde hostile de la réglementation et de la concurrence, qu'il affronte seul ou avec son équipe. L'information et la formation permettraient aux enseignants-chercheurs de mieux se mesurer aux difficultés récurrentes qui expliquent l'impression de gâchis ou de lassitude exprimée dans l'annexe de ce rapport.

Bien entendu, la solution d'urgence serait de relâcher les contraintes et de réorganiser les organisations. Ce n'est pas faute d'y avoir pensé. De nombreux projets esquissent des perspectives pour l'avenir (Denis e*t al.,* 2024). Par rapport aux autres pays, la France a l'habitude de produire de nombreux documents proposant des diagnostics et esquissant des mesures générales. Mais les onze rapports sur l'organisation de la recherche française et la gestion des unités de recherche, rédigés depuis 2014, n'ont pas abouti à des changements concrets. Le défunt Secrétariat d'État à la simplification administrative n'a pas laissé un héritage très solide. Le bilan de cette simplification, dressé par certains (Pin, 2021), s'avère négatif : les pseudo-solutions technologiques, sur lesquelles on fondait un espoir, aboutissent à « de nouvelles contraintes ». Les annonces présidentielles de décembre 2023, à la suite du Rapport Gillet (juin 2023), donnaient 18 mois pour que des expérimentations sur 17 sites pilotes aboutissent à des changements concrets, « une révolution » étant attendue. En avril 2024, le Premier ministre français d'alors réitérait son engagement en ce sens. Il serait exagéré de dire que cette communication correspond à une réalité observable.

Une grande partie de nos répondants est découragée et dit ne plus vouloir s'investir dans l'organisation de leurs établissements, et surtout pas dans les aspects réglementaires. Ils déclarent qu'il y a suffisamment d'instances qui travaillent sur ces questions sans gâcher la force vive de l'université pour un travail qui n'est ni reconnu, ni rémunéré, ni déchargé d'heures : *À chacun son métier* ou *je n'ai plus l'énergie pour essayer d'influencer l'organisation de nos établissements.* C'est dommage — mais comment les blâmer ? — car cela laisse le champ libre à l'ordre administratif qu'ils critiquent par ailleurs.

Pourtant, les enseignants-chercheurs qui sont associés aux décisions de nature organisationnelle dans des établissements indépendants (c.-à-d. les Grandes écoles en France) y développent un sentiment d'appartenance. Alors même que les contextes économiques, politiques et technologiques sont en rupture, les dirigeants des établissements d'enseignement et de recherche doivent se montrer aptes à proposer des projets stratégiques susceptibles de mobiliser les énergies de leurs enseignants-chercheurs.

Genève, Lyon, 23 février 2026

BIBLIOGRAPHIE

Aubry de Maromont, C., Provins, O., & Nous, C. (2024). Quand les instruments de financement redessinent les pratiques des chercheurs. *Gestion et Administration Publique*, 4, 13.

All European Academies. (2023). *Code de conduite européen pour l'intégrité en recherche*.

Barrier, J. (2011). La science en projet : financement sur projet, autonomie professionnelle et transformations du travail des chercheurs académiques. *Sociologie du Travail*, 53(4), 515-536.

Bergadaa, M. (1997). *Fonction décideur*. Paris : Éditions d'Organisation.

Bergadaà, M. (2026). *L'intégrité académique Du concept à l'action*. EMS.

Bezes, P. (dir.). (2011). NPM et professions de l'État. Dossier. *Sociologie du Travail*, 53(3).

Boltanski, L., & Chiappello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

Bourdieu, P. (1984), *Homo Academicus*. Éditions de minuit.

Bozeman, B., & Youtie, J. (2019). Robotic bureaucracy: Administrative burden and red tape in university research. *Public Administration Review*, 79(6), 842-851.[1]

Camus A (2023) La liberté académique et le financement de la recherche. *Revue des Droits de l'Homme,* 24.

Cohen, M., & March, J. (1974). *Leadership and ambiguity*. New York, NY: McGraw-Hill.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. London: Harper & Row.

De Boer, H., Enders, J., & Schimank, V. (2007). On the way towards NPM? The governance of university systems in England, Netherlands, Australia and Germany. In

D. Jansen (dir.), *New forms of governance in research organizations*. Dordrecht: Springer.

Denis J.-Ph., Deville A, Meier O.(dir.) *L'Enseignement supérieur en transition : propositions pour l'avenir*. EMS.

Drucker-Godard C., Fouque T, Gollety M, Le Flanchec A. (2013) Le ressenti des enseignants-chercheurs : un conflit de valeurs. *Gestion et Management Public,* 2 vol. 1, 14 pp 4-22.

Engel, P. (2020). L'idée d'une université et la liberté académique. *European Review of History,* vol. 27, pp.598-610.

Faure, S., Millet, N., & Soulié, C. (2008). Enquête exploratoire sur les conditions de travail des enseignants-chercheurs : Vers un bouleversement de la table des valeurs académiques. *HAL-SHS* (HAL-SHS-00602398).

Fortier Ch (2010) (dir) *Université, Universités*. Dalloz.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Garfinkel, H. (1986). *Ethnomethodology of work*. London: Routledge & Kegan Paul.

Giard, V. (1991). *Gestion de projet*. Paris : Economica.

Ginsberg, B. (2011). *The fall of the faculty: The rise of the all-administrative university and why it matters*. Oxford: Oxford University Press.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. New York, NY: Aldine.

Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Minuit

Gray, C. F., & Larson, E. W. (1999). *Project management*. New York, NY: McGraw-Hill.

Kogan, M., & Hanney, S. (2000). *Reforming higher education*. London: Kingsley.

Kriegel, R., & Kriegel, M. (1984). *The C zone: Peak performance under pressure*. Garden City, NY : Anchor.

Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative*. Bruxelles : De Boeck.

Lévinas, E. (1990). *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence.* Le Livre de poche.

Lévinas, E. (1991). *Le Temps et l'Autre*. Presses Universitaires de France.

Mercier, A., & Pinede, N. (2022). La dégradation des conditions de travail des enseignants-chercheurs comme obstacle à l'exercice de la liberté académique. *Sciences de la Société*, 109.

Millet, C., Oget, D., & Sonntag, M. (2015). Analyse du discours des enseignants-chercheurs sur leur activité professionnelle : Vers une transformation du métier. *Phronesis*, 4, 56-64.

Musselin, C. (1993). *L'État face aux universités*. Paris : Anthropos.

Musselin, C. (2001). *La longue marche des universités françaises*. Paris : PUF

Musselin, C. (2008). *Les universitaires*. La Découverte.

Niemczyk, E., & Ronay, A. (2022). Roles, requirements and autonomy of academic research. *Higher Education Quarterly*. https://doi.org/10.1111/hequ.12403

Pacitto, J.-C., Gay, M., & Charlet, J.-L. (2014). Malaise à l'Université : Les enseignants-chercheurs ont la parole. *Sup autonome*.

Pacitto, J.-C. & Ahedda, D. (2016). La réforme universitaire française : D'une inspiration managériale à une dérive bureaucratique. *Gestion et Management Public*, 5(2), 21-38.

Paturel, R. (2007). Grandeur et servitude de l'entrepreneuriat. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 13(31), 27-43.[1]

Pin, C. (2021). *Évaluation du plan national de simplification administrative de l'enseignement supérieur et de la recherche* (Rapport). LIEPP, Sciences Po Paris. HAL-SHS-03384744.

Post, P. (2006). The Structure of Academic Freedom, *in Academic Freedom After September 11, Zone Book*s, pp. 61-106.

Rouet G (2024) Management de l'enseignement supérieur : des transformations en émergence, dossier *Gestion et Management Public* 2,12, pp 6-9.

Searle, J. R. (1969). *Speech Acts. An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge University Press.

Searle, J.R. (1995). *The Construction of Social Reality*, Allen Lane.

Slaughter, S., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state and higher education*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.

Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*. Fayard.

Tandilashvili N. (2022) La transformation de l'université française :la perception des universitaires. *Gestion et Management Public* 10,1 pp 55-76.

Vilkas, C. (2009). Des pairs aux experts : L'émergence d'un nouveau management de la recherche scientifique. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 126, 61-79.

Woelert, P. (2023). Administrative burden in higher education institutions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(4), 409-422.

Ylijoki, O. (2003). Entangled in academic capitalism? A case-study on changing ideals and practices in university research. *Higher Education*, 45(3), 307-335.

Zawieja, P. & Guarneri, F. (dir.). (2014). *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Seuil.

USAGE DE L'IA

La bibliographie et le résumé ont été établis avec l'aide de Perplexity Pro.

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide d'entretien a été établi après une recherche exploratoire. Toutes les questions n'ont pas été exploitées dans le présent rapport.

Question 1 : Avez-vous observé une évolution des tâches administratives depuis le début de votre carrière académique ? Si c'est le cas, pourriez-vous indiquer le sens de cette évolution et le type de tâches concernées ?

Question 2 : La mission fondamentale d'un établissement supérieur d'enseignement et/ou de recherche est la création et la transmission des connaissances. Pensez-vous que les agents administratifs qui gèrent les affaires courantes en ont conscience ? Avez-vous des exemples ?

Question 3 : Selon vous, l'administration a-t-elle une connaissance précise du métier d'enseignant et/ou de chercheur ? Est-ce que les formulaires que vous devez remplir régulièrement reflètent cette connaissance ?

Question 4 : Que pensez-vous du fait que, dans certains pays et institutions, les agents administratifs disposent d'un pouvoir de décision, voire d'une délégation de signature sur des dossiers importants de recherche ou de gestion des étudiants ?

Question 5 : Vous a-t-on expliqué, avant de vous informer (ou d'imposer) des raisons académiques de modifications de la réglementation de votre établissement ? Souhaiteriez-vous être plus ou moins associé/e à ces décisions et pourquoi ?

Question 6 : Concrètement : comment évaluez-vous les dispositifs d'usage courant tels que la validation des ordres de mission ou le remboursement des notes de frais au sein de votre établissement ? Si vous deviez améliorer ces procédures, que proposeriez-vous ?

Question 7 : Concrètement : La recherche de financements et la gestion de budgets sont-elles des tâches chronophages pour vous ? Pouvez-vous nous expliquer ?

Question 8 : A qui pouvez-vous demander conseil lorsque vous rencontrez des difficultés administratives ou légales dans le cadre de votre travail ?

Question 9 : Pensez-vous que dans d'autres pays, vos collègues ont plus ou moins de tâches administratives (réunions incluses) ? A quels pays pensez-vous dans un cas et dans l'autre ?

Question 10 : Y a-t-il d'autres points que vous estimez importants d'éclairer dans cette recherche ? Par exemple : si vous aviez moins de charges administratives, que feriez-vous de ce temps et de ces ressources libérés ?

Fonction et type d'établissement Discipline

Date d'obtention du doctorat

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

Pays d'obtention du doctorat
Responsabilité académique actuelle
Pays où vous exercez principalement *

https://doi.org/10.56240/irafpa.do.v4n1/ber

ANNEXE 2 : PAROLES LIBRES

La dixième question de notre questionnaire ouvert était : *Si vous aviez moins de charges administratives, que feriez-vous de ce temps et de ces ressources libérés ?*

L'analyse s'est structurée autour de 12 dimensions ou thèmes. Dans les pages qui suivent, nous ne commentons pas les réponses de nos répondants. Nous souhaitons laisser la parole aux enseignants-chercheurs ayant répondu à l'enquête. Le lecteur saura bien se faire une opinion personnelle sur ce qu'il lit ici.

Thème 1 - L'absurdité d'un mal structurel

• Le constat est pour tous les répondants (ou presque) alarmant et il est le même dans les différents pays représentés dans la recherche

- *L'augmentation des charges administratives détourne les enseignants-chercheurs de leurs missions premières. Mais l'effet se fait aussi ressentir sur les personnels techniques, qu'on éloigne des laboratoires avec des injonctions contraires, comme être performant dans son métier de base tout en s'occupant de nombreuses charges administratives peu utiles, peu valorisantes, mais essentielles pour leur dossier de carrière. On observe également un phagocytage des postes par les administrations centrales avec des postes techniques remplacés par des postes administratifs. Les décisions étant prises en haut de la pyramide, cet effet ne peut pas être contrarié et s'amplifie.* Professeur des universités, chimie, France.

- *Il faudrait repartir des besoins de la base (académiques et personnel administratif) et ne pas vouloir harmoniser à tout prix : les situations sont très différentes d'une faculté ou d'un institut à l'autre. Cet exercice a été réalisé au sein de ma faculté. Des initiatives sont en cours… par exemple, l'engagement du personnel administratif de niveau universitaire pour gérer les demandes des étudiants pour des dispenses de cours, des programmes spéciaux, des réorientations ou répondre aux questions de financement ou sur les dispositifs d'aide à la réussite. Auparavant, ces tâches étaient principalement assumées par des académiques.* Médecine vétérinaire, Belgique.

- *À mon avis, avec cette surveillance, le harcèlement s'est institutionnalisé. J'entends constamment parler de la « voie hiérarchique », et les ressources humaines semblent être là pour protéger l'institution plutôt que pour soutenir le fonctionnement et l'efficacité des individus. Je me suis sentie très bien jusqu'à quelques années après ma nomination en tant que professeure titulaire, et maintenant, entre 55 et 60 ans, je me trouve dans une prison dorée. J'ai adoré mon travail, je suis une personne passionnée, et maintenant j'attends la retraite. C'est terrible et déprimant. Je gagne bien, plus qu'avant, et j'ai moins de plaisir, parce que je me sens dans une crèche, surveillée, menacée, et sûrement gérée*

par des couches administratives et la voie hiérarchique qui veut que nous soyons tous et toutes égaux. Psychologie, Suisse.

• La perte de sens de l'université leur semble problématique

- *Un point essentiel me paraît encore sous-estimé : la surcharge administrative détourne massivement les enseignants-chercheurs / chercheurs de leur mission fondamentale. Si une partie significative de ces tâches était supprimée ou réellement prise en charge par l'administration, le temps libéré serait immédiatement consacré à ce qui fait vivre l'université : produire de la connaissance, publier, encadrer les étudiants et doctorants, innover dans les enseignements, développer des collaborations scientifiques, s'investir dans la vie académique.* Sciences des matériaux, France.

- *Il me paraît essentiel de rappeler que les missions centrales des professeurs d'université sont l'enseignement et la recherche, auxquelles s'ajoutent, dans une moindre mesure, les services à la communauté. Toute dérive qui éloigne les académiques de ces deux premières missions se traduit inévitablement par une baisse de productivité scientifique, un affaiblissement de la qualité de la recherche et un enseignement moins bien préparé, moins bien évalué et donc moins efficace Si ces charges étaient réduites, le temps libéré serait immédiatement réinvesti dans le cœur même de la mission universitaire : mieux enseigner, mieux encadrer, mieux publier et contribuer plus efficacement au rayonnement scientifique.* Sciences, Chef de service, Belgique.

- *Je pense qu'il faut traiter les effets genrés et racialisés de la bureaucratisation universitaire. La littérature montre que les femmes, les personnes racisées et les universitaires précaires assument davantage de charges administratives invisibles ou relationnelles. Ces dimensions sont rarement reconnues dans les analyses des tâches administratives, alors qu'elles ont un impact majeur sur la souffrance au travail et sur les trajectoires de carrière des professeures.* Études féministes, Canada.

• La perte de sens du métier d'enseignant-chercheur les désole ou les révolte

- *Une question à laquelle je réfléchis est : qui travaille pour qui, dans le triangle EC/étudiant/administration ?* Sciences du langage, France, membre fondateur du Comité d'Éthique pour la Recherche de l'établissement.

- *Ma créativité a fortement diminué en 10 ans. L'aspect multitâche du métier est très épuisant ; la journée est morcelée et, in fine, c'est frustrant, puisque le temps passé dans notre expertise recherche est très faible, et on perd notre expertise au fil du temps, à force de faire essentiellement autre chose.* Géosciences, France.

- *Lorsque je rencontrais un collègue de la même unité où j'étais dans l'ancien millénaire, au bout de 5' nous échangions des informations scientifiques. Aujourd'hui, lorsque je rencontre un collègue de mon UMR, nous échangeons des informations sur des problèmes variés : administratifs, financements, bâtiments, scientifiques parfois...* Sciences de la vie, France.

- *Que peut-on attendre à court et moyen terme de cette évolution ? Comment motiver les jeunes générations qui nous observent dans les laboratoires à prendre la relève ? Redéfinissons des priorités : il s'agit de la souveraineté intellectuelle nationale. Redonnons des moyens récurrents à la recherche publique pour redonner un souffle aux enseignants-chercheurs, afin qu'ils puissent accomplir la mission noble et complexe qui leur incombe*. Science, France.

- *Ce questionnaire m'a pris du temps, mais il est absolument nécessaire, urgent de s'indigner.* Paléoécologie, France.

Thème 2 - Le contexte qui a changé partout

Qu'ils soient français, belges, suisses ou canadiens, nos répondants ont de la difficulté à reconnaître leur référentiel temporel

- *L'attitude au travail n'est plus la même. Les collègues n'ont plus de contacts fréquents et naturels, spontanés. Tout doit être planifié, dans des réunions avec des créneaux horaires. Et on vient parler d'agilité !* Professeur ordinaire, chef de service, président d'institut de recherche, Sciences de l'ingénieur, Belgique

- *Tout est chronophage et anxiogène maintenant. Mener des projets, enseigner, publier, faire des demandes de subvention, encadrer des étudiant.e.s, participer à des comités, faire du rayonnement externe… tout cela prend énormément de temps.* Sociologie, Canada.

- *Le plus difficile est le morcellement du temps consacré à toutes ces charges administratives. Entre une réunion à 10 h et un cours à donner à 14 h, difficile de se concentrer au milieu sur un problème de recherche. Le plus absurde est que nous devons accomplir de nombreuses tâches qui pourraient être effectuées par des personnes moins qualifiées. Avoir un assistant qualifié pour un professeur serait merveilleux. Je pourrais, en début de journée, lui lister les différentes tâches administratives à effectuer, et moi me concentrer sur la recherche, les cours et la gestion de mon groupe de chercheurs. C'est impossible actuellement car on a 1,5 secrétaires pour 11 académiques et ils ne sont ni très qualifiés ni motivés. C'est une mauvaise gestion des ressources humaines de payer un professeur pour faire les tâches d'un.e secrétaire.* Chimie, Belgique.

- *Le rapport au travail a changé ; l'autorité des directeurs de recherche s'est amoindrie. On voit des doctorants ou des post-docs évoquer du harcèlement*

quand leur directeur de recherche leur demande de travailler, alors que la plupart sont aujourd'hui financés. Ce n'est pas le cas le plus courant, mais on en voit de plus en plus et l'institution n'est pas en mesure de réguler. Certains post-docs sont des mercenaires qui peuvent vous quitter au milieu d'un contrat parce qu'ils ont trouvé mieux ailleurs. Psychologie sociale, France.

Thème 3 - La dissonance cognitive

Considérant la vision du métier qu'ils avaient en début de carrière, nombreux sont ceux qui éprouvent une vive dissonance cognitive.

- *Dans les conditions actuelles, j'en viens parfois à craindre d'être un jour reléguée dans la catégorie des "enseignantes" et non-plus des "enseignants-chercheurs" et de voir la recherche et les crédits qui lui sont alloués, exclusivement réservés aux "chercheurs purs". Ce serait la fin des universités qui sont historiquement et par définition des institutions où l'enseignement se nourrit de la recherche.* Histoire médiévale, Belgique.

- *Les tâches administratives prenant de plus en plus de temps, le temps dédié à la recherche devient plus faible, et il est donc nécessaire de faire "plus vite", en matière de publication… les études de recherche peuvent donc se trouver moins qualitatives, par manque de temps, mais avec le souhait (logique) d'avancement de carrière. C'est un cercle vicieux...* Science de l'Ingénieur, France.

- *J'aimerais faire mon travail ! Celui pour lequel j'ai été recrutée, c'est-à-dire : Plus de lecture bibliographique, rédaction des articles de recherche qui présentent nos résultats de manière plus efficace et assidue (c'est ce qui passe toujours en dernier, en l'absence de date butoir), plus de disponibilité pour les membres de l'équipe de recherche que je dirige ; mise à jour de mes cours plus fréquente, plus de disponibilité pour mes étudiants hors des heures de cours, etc…* Biologie, France.

- *« On avait rêvé d'être enseignant-chercheur et on se retrouve à gérer des choses qui ne sont pas au cœur de nos compétences, ou du moins ce n'est pas l'essence de notre métier. On se retrouve, après plusieurs heures de travail, à se demander ce que l'on a fait directement en lien avec l'enseignement (de type préparer un cours, corriger des copies, animer le cours) ou la recherche (entretiens, écriture, lecture, etc.).* Sciences de Gestion et du Management, France.

- *Le temps administratif pour enseigner dépasse le nombre d'heures de cours, donc j'arrête d'enseigner !* Sciences sociales France.

- *Le problème, c'est que l'organisation de la recherche par projets est un frein systémique à l'émergence d'idées nouvelles qui, comme chacun sait, n'ont à*

peu près aucune chance de passer les instances de validation des projets de recherche. Histoire, France.

Thème 4 - Une mauvaise conscience croissante…

En n'ayant plus le temps de faire leur métier avec la rigueur qu'ils souhaiteraient, certains ont développé une forme de mauvaise conscience.

- *L'intégrité scientifique et pédagogique est une conséquence indirecte de l'alourdissement du fardeau administratif. Je suis bien moins regardant sur la qualité des publications qu'écrivent mes doctorants, ou celle de pairs internationaux en review, mais aussi sur la rigueur des copies que je corrige. Globalement, je glisse petit à petit dans une vision où la forme (administrative) a plus d'importance que le fond (la qualité de la recherche et de l'enseignement).* Génie des procédés, France.

- *Avec plus de latitude, je consacrerai évidemment davantage de temps à mes activités d'enseignement et de recherche, notamment au renouvellement des cours, à la lecture d'articles scientifiques et à l'échange scientifique avec des collègues du monde entier.* Sciences, Belgique.

- *Je souhaiterais également profiter de plus de temps pour adapter mes cours au public étudiant et aux avancées scientifiques. Je n'ai plus le temps pour cela… Je travaille déjà plus de 60 heures par semaine. »* Science et génie des matériaux, France.

- *Avec moins de charges administratives, j'aurais peut-être écrit ces 3 articles pour lesquels toute la recherche a été faite (entre 2018 et 2022), et même présentés en colloque, mais que je n'ai pas eu le temps de rédiger (bon, j'en ai rédigé d'autres, mais c'est dommage). J'irais plus souvent en colloque, et participerais à plus de projets pluridisciplinaires. Je pense que je re-proposerais (comme je le faisais avant, il y a longtemps) des séances de remédiation pour ceux qui n'ont pas eu de bons résultats au premier devoir*. Linguistique anglaise, France.

- *Les tâches administratives limitent considérablement le temps et l'énergie que je consacre à la recherche et aux publications, et, plus largement, à la créativité et à la transmission.* Écologie, France.

- *J'aimerais avoir plus de temps pour préparer les expériences, moins de stress quant au bon déroulement des expériences (commandes non retardées, communication plus fluide avec les commerciaux des différentes entreprises sollicitées).* Physique, France.

- *Avec moins de charges administratives, je serais un meilleur chercheur et meilleur promoteur, je publierais plus d'articles, j'obtiendrais plus de financements pour des projets de recherche et j'actualiserais davantage les contenus de mes cours.* Chimie, Belgique.

Thème 5 – L'urgence : Se protéger au plan physique et mental

En prenant conscience de la situation, la priorité est d'analyser la situation personnelle et de se protéger.

- *J'ai récemment réalisé une auto-analyse de mon temps de travail. Le résultat montre que je consacre 10 % de mon temps de travail à des activités de recherche (sur des semaines de 40 à 45 h). C'est, à mon sens, bien insuffisant au regard des objectifs de publication fixés. Et je pense courir en permanence après le temps pour m'en libérer un peu plus, ce qui génère de la frustration et du stress.* Sciences de gestion, France.

- *Ayant des activités complémentaires, je tiens une comptabilité de mes charges par rubrique (enseignement, recherche, administration et activités de conseil). L'administration me prend environ 25-30 % de mon temps, alors qu'elle n'est censée nous prendre que 5 à 10%. Mais ce temps n'est pas pris sur nos autres activités (je ne pense pas être en mesure de faire plus d'enseignement ou de recherche), mais bien sur nos temps supposés libres (soirées, week-ends, vacances). Si j'avais moins d'administration, j'aurais un meilleur bien-être et équilibre entre travail et vie privée !* Santé publique, Belgique.

- *J'ai été victime d'un burn-out il y a 6 ans et les effets secondaires sont encore bien présents ! Le cumul des responsabilités côté recherche et enseignement n'ont pas aidé ».* Informatique, France.

- *Une crise de santé mentale touche de plus en plus les universitaires. La surcharge administrative et la pression constante aggravent fortement le stress. Alléger ces tâches permettrait de se recentrer sur la recherche et l'enseignement. La valorisation des responsabilités collectives est théoriquement positive, mais elle peut parfois entraîner la création de nouvelles commissions ou de tâches inutiles. Ces dispositifs contribuent à alourdir encore la bureaucratie.* Biologie, France.

- *Ce qui est sûr, c'est qu'il y a à la fois une forte colère qui commence à aller vers l'abattement et le renoncement, et c'est, personnellement, ce qui m'inquiète le plus. Dans mon labo, on a dressé, pour essayer de rire de ces situations, une liste "Ubu" des incohérences et lourdeurs administratives qui nous minent.* Direction des études, Chimie, France.

- *La charge mentale est devenue trop lourde, en particulier pour ceux qui prennent des responsabilités. Déjà, si ceux-là avaient 5 minutes pour prendre du recul, ça permettrait de développer plus de vision et de créativité. Sans parler de la recherche qui devient à l'image du reste : découpée, rapide, et donc plus superficielle.* Sciences de gestion, France.

- *Avec moins d'administration, je ne sais pas si je ferai plus de recherche ou d'enseignement en nombre d'heures, mais il y aurait en tout cas une charge mentale beaucoup moins importante, et donc un temps de cerveau réellement*

disponible plus important pour ces tâches. Sciences de l'environnement, France.

- *Plus de recherche et plus d'heures de sommeil !* Sciences de gestion, France.

Thème 6 – Avec du temps libéré ? D'abord penser !

Retrouver un temps de cerveau disponible pour ceux dont le métier repose sur la santé de celui-ci.

- *De la science !* Neurosciences, Belgique.

- *Si j'avais moins de charges administratives, je pourrais consacrer ce temps à ce que les académiciens sont censés faire : penser, créer, analyser, innover. Le cœur du métier est intellectuel, et pourtant c'est précisément ce temps de réflexion profonde qui est aujourd'hui le plus menacé. En d'autres termes, réduire la charge administrative permettrait aux enseignants-chercheurs de redevenir pleinement des penseurs, et donc d'accroître la valeur réelle créée par l'université.* Physiologie, Belgique.

- *L'urgence, c'est de lire des publications pour maintenir mon niveau de connaissances. What else?* Biologie, Canada.

- *Je prendrais le temps de penser !!! Je m'occuperais mieux de mes doctorants, je lirais plus la littérature scientifique pour être au courant de ce qui se fait dans ma discipline, je passerais plus de temps à traiter des données plus en profondeur...* Didactique des langues, France.

Thème 7 – Avec du temps libéré ? Faire son travail plus sereinement

Nos pairs sont des personnes consciencieuses qui n'apprécient pas travailler avec moins de rigueur et de précision.

- *Avec moins de charges administratives, j'aurais plus de temps pour travailler vraiment : préparer mes enseignements, faire de la recherche, transmettre, encadrer, bref assurer mes missions premières d'enseignant-chercheur.* Biologie mathématique, France.

- *La pression absurde à laquelle nous faisons face nous enlève une grande partie de notre créativité. Impossible de consacrer 3 heures d'affilée à une correction ou à une lecture d'article, sans être interrompu en permanence, car tout le monde doit renvoyer des indicateurs et répondre à des harcèlements administratifs. On perd la tête et la capacité à réfléchir.* Environnement, France.

- *Actuellement, ma charge de travail dépasse largement les horaires légaux. Le temps libéré me permettrait d'avoir l'esprit plus vif, d'être moins crispé. Ça me permettrait aussi de mieux écrire les résultats de ma recherche et de mieux*

communiquer auprès du public. Sciences de la Terre et de l'environnement, France.

- *Le temps libéré pourrait servir à mieux réfléchir aux nouveaux projets, à réaliser un plus grand nombre de projets et à encadrer plus d'étudiants en études supérieures.* Environnement, USA.

Thème 8 - Avec du temps libéré ? Avoir une qualité de vie accrue

L'urgence serait aussi de retrouver un équilibre vie professionnelle – vie personnelle

- *J'ai abandonné toutes mes charges administratives pour me concentrer sur quelques recherches que je mène avec des proches, des gens de confiance. Ce temps libéré me permet de m'investir dans le monde associatif, la musique et la photo, et de prendre le temps de mener une vie normale, et non une vie de bureaucrate.* Sciences de l'information et de la communication, France.

- *Si j'avais moins de tâches administratives (pour les missions et le montage des dossiers de financement de la recherche surtout), je prendrai le temps de rentrer chez moi avant 20h tous les soirs, ou de vraies pauses de fin de semaine, car c'est sur ces temps où je suis moins sollicitée par les (trop nombreux) courriels et donc où je peux me consacrer à mon travail d'E.C*. Mathématiques, France.

- *Si j'avais moins de tâches administratives, je pourrais travailler moins de 70 h par semaine pour être compétitif et peut-être je pourrais m'occuper de mes enfants …* Physiologie, France.

- *« Sans autant d'administration… je ferais encore plus de recherches, plus posément, avec une meilleure qualité de vie.* Linguistique - didactique – pédagogie, Belgique.

Thème 9 - Avec du temps libéré ? Répondre à l'appel impérieux de la recherche

À la question de savoir ce qu'ils feraient d'un temps libéré par une réduction de l'administration, 198 répondants sur 230 ont exprimé leur cri du cœur pour la recherche. (Le cri du cœur peut être considéré comme unanime, car nous le retrouvons dans d'autres réponses au questionnaire)

- *Faire plus de recherche!!!!* Pharmacie, Belgique.

- *La recherche !!!!!!!!!* Science politique, France.

- *Si j'avais moins de charges administratives, je pourrais consacrer plus de temps à mes recherches.* Mathématiques, Belgique

- *Ce serait du temps libéré pour la recherche.* Biologie, France.

- *Plus de recherche.* Sciences de gestion, France.

- *De la recherche, incontestablement.* Droit, France.

- Etc. Ainsi de suite, 198 fois.

Thème 10 - Avec du temps libéré ? Revenir à la pédagogie

La transmission n'est jamais loin quand on parle à des enseignants-chercheurs.

- *Clairement, améliorer/mettre à jour mes enseignements, qui sont en train de devenir la cinquième roue de mon carrosse. Étant impliqué dans des consortiums de recherche internationaux, je ne peux pas me permettre de laisser ma recherche prendre trop de retard, et j'ai obtenu des mandats électifs, que je me dois d'honorer le mieux possible.* Génomique des Populations, France.

- *Cela me permettrait d'apporter plus de soin à la préparation des enseignements pratiques, notamment (préparations d'échantillons illustrant différents phénomènes, de maquettes pédagogiques facilitant la compréhension des élèves…).* Science des matériaux, France.

- *Je le consacrerais davantage, par exemple, à recevoir les étudiant.e.s de premier cycle.* Droit, France.

- *Si j'avais le temps, je m'occuperais mieux de mes étudiants et doctorants, je ferais plus de recherche, j'actualiserais mes cours…* Sciences du Langage, France.

Thème 11 - Avec du temps libéré ? Retrouver les relations interrelationnelles

Le lien social s'est fortement relâché dans un métier sous pression où chacun cherche à ne pas perdre le sens personnel de son action. Mais certains se remémorent l'époque où l'on prenait le temps de communiquer avec ses pairs et ses doctorants.

- *Je ferai plus de colloques pour rencontrer les collègues. Plutôt que de nous "obliger " à suivre des formations sur l'approche par compétences (qui donnent aussi lieu à de multiples réunions), la formation continue, l'anglais, l'IAE et autres sujets qui ne nous intéressent pas vraiment, les colloques devraient être inclus dans la formation continue des enseignants-chercheurs… Comment se fait-il qu'on nous impose des formations sans intérêt et qu'on nous refuse des colloques pour des questions budgétaires…* Management, France.

- *Discuter avec mes chercheurs ! Je suis continuellement enfermée dans mon bureau à lire des centaines de mails ou à participer à des réunions sur des points administratifs et non pas scientifiques !* Chimie, Belgique.

- *Plus de réflexions face à un tableau, de discussions/brainstorming avec les collègues et étudiant(e)s, plus de temps pour les articles et les livres en projet.* Sciences cognitives, France.

- *Je ferais de la formation pour que les différentes composantes d'un laboratoire se connaissent et se comprennent mieux. Que les chercheurs cessent de dire que les administrateurs sont des robots et que les administratifs cessent de dire que les chercheurs sont des enfants capricieux, inconscients des réalités.* Astronomie, Astrophysique, France.

- *scientifiquement. J'aurai du temps pour moi (vie privée) ; on aurait aussi de meilleures relations avec les administratifs, car là cela devient légèrement conflictuel de type passif-agressif.* Psychologie sociale, France.

- *Je prendrai du temps pour discuter, échanger, débattre avec des collègues, je prendrai du temps pour lire et écrire en dehors des pressions de recherche de financements, je prendrai du temps pour rêver, ce temps qui permet à de nouvelles idées et hypothèses d'émerger librement.* Biologie. France.

- *Je pourrais monter un réseau international dans mon domaine de recherche pour alimenter des travaux et des projets ambitieux.* Sciences économiques, France.

Thème 12 - En conclusion… Quid de la responsabilité sociétale académique ?

Très peu de répondants ont relevé que l'université ne semble plus en mesure d'assumer sa responsabilité sociétale. Peut-être que cette étude permettra aux « politiques » de s'interroger sur la place d'une université où ses enseignants-chercheurs sont des acteurs hautement respectables.

- *Les exigences administratives, notamment l'approbation éthique et la protection des données, sont trop souvent disproportionnées par rapport au niveau de risque (faible) des projets.* Études juridiques empiriques, Belgique.

  Avec moins de charges administratives, cela me permettrait d'être plus productif scientifiquement, surtout pour les tâches qui demandent de la réflexion. Et surtout, cela permettrait une meilleure utilisation des investissements faits par les payeurs de taxes. Sciences de la santé, Canada.

- *Avec moins d'administration, je ferais des activités de médiation scientifique et de retour à la société, qui est actuellement la dernière roue du carrosse, faute de temps.* Études romanes, France

- *Des contraintes qui viennent, non pas de l'administration universitaire locale, mais bien des ministères, dont le personnel semble peu au courant du cœur de nos métiers et qui sont à l'initiative des législations, imposent les rapports qui nous sont demandés annuellement ou même pour certains projets de recherche tous les 3 mois avec timesheets! Ou encore l'imposition de contrôles qualité non pertinents pour des recherches fondamentales.* Professeur ordinaire (Conseiller d'un recteur), Belgique.