

Compte-rendu du séminaire organisé le 5 novembre 2009 :
« Recruter des universitaires : enjeux et débats.
Une comparaison France, USA, Allemagne »
avec Christine Musselin, directrice de recherches, CSO-CNRS, Paris.

Cette séance s'inscrit dans les ateliers transversaux du CERAG et dans le séminaire « enseignement supérieur et marché du travail » du CEREQ-LEPII qui a débuté en 2007 : <http://lepii.upmf-grenoble.fr/seminaireES>

Christine Musselin est sociologue et directrice du Centre de Sociologie des Organisations, UMR Sciences-Po-CNRS, le fameux laboratoire fondé par Michel Crozier. Elle conduit deux axes de recherches sur les universités, en s'intéressant à leur gouvernance et aux marchés du travail. Deux ouvrages récents : Le marché des universitaires (2005), et Les universitaires (Repères, 2008).

Introduction

Pourquoi étudier le recrutement des universitaires ? Après avoir beaucoup étudié le fonctionnement interne des universités puis les relations entre universités et ministères, j'ai compris la relation très forte qu'il y avait entre la profession académique et les autorités publiques. J'ai alors voulu mieux connaître la profession universitaire elle-même, et j'ai choisi l'objet du recrutement, à la croisée de plusieurs perspectives en tension (Caplow et MacGee, 1958) : professionnelle, institutionnelle, nationale. Je l'ai fait en me centrant moins sur le résultat (qui on recrute) que sur le « recrutement en action » : comment prend-on la décision de recruter un universitaire ?

Cette étude est basée sur 200 entretiens menés au sein de trois pays pour deux disciplines, les mathématiques et l'histoire (10 départements en France ; 8 en Allemagne ; et 4 aux Etats-Unis, en l'occurrence dans trois universités privées). Ma perspective théorique est celle de « l'économie de la qualité », que L. Karpik (1989) a développée en étudiant les avocats : Karpik a montré que l'ajustement entre l'offre et la demande se faisait non au travers du prix, mais via la qualité, et que la fixation du prix (en l'occurrence les honoraires) intervenait dans un second temps. Cette perspective est également valable pour le recrutement des universitaires et me permet de répondre à deux questions : 1) comment se construit le jugement ? 2) Comment se construit le prix ? Et quel est le lien avec la première question ?

Rapide comparaison des procédures entre les trois pays

On note d'abord une différence entre :

- une logique du recrutement, en Allemagne et surtout aux Etats-Unis : définition des besoins locaux pour définir le profil, annonces précisant les attentes. Le meilleur candidat n'est pas le meilleur dans l'absolu, mais celui qui répond le mieux aux besoins ;
- une logique du concours, caractérisant le modèle français, même s'il est de plus en plus affaibli : les critères sont identiques pour tous, et le meilleur candidat est celui qui remplit ces critères.

<i>Etats-Unis</i>	<i>Allemagne</i>
De 6 à 9 mois de recrutement pour les postes « <i>on tenure track</i> » : <ul style="list-style-type: none"> - publication du poste autour de l'été - comité de sélection essentiellement local - première sélection sur dossiers - audition de ces candidats sélectionnés en une heure lors du congrès annuel - convocation des trois ou quatre finalistes pendant deux jours sur le campus : entretiens, discussions tous azimuts... - classement des candidats reçus - négociation entre le doyen et le candidat sur le prix. 	De 9 mois à 2 ans pour les professeurs : <ul style="list-style-type: none"> - publication du poste quand il devient vacant - sélection d'une dizaine de candidats - envoi de leurs dossiers à des experts extérieurs - sélection des candidats à auditionner - réception de chaque candidat sur place - sollicitation d'avis d'experts - vérification de la conformité du recrutement avec le ministère du Land concerné.

La construction du jugement

Elle est relativement semblable dans les trois pays. On utilise quelques critères qui sont éliminatoires, efficaces et consensuels : dossier incomplet, candidature sans rapport avec le profil, etc. Mais on constitue également des faisceaux d'indices pour discerner entre les candidats résiduels. Or, parmi ces indices, la qualité scientifique est toujours nécessaire, jamais suffisante ; sont également pris en compte la qualité pédagogique mais aussi la collégialité (est-ce que ce sera un bon collègue ?).

Les indices portant sur la qualité scientifique sont multiples : il y a certes les publications, mais elles ne sont pas toujours lues, et il y a également le « job talk » ou séminaire (pratique allemande et américaine), ainsi que la mobilisation de dispositifs de jugement basés sur la confiance personnelle (ex : le jury de thèse de ce candidat me paraît-il fiable ?) ou impersonnelle (de quelle formation doctorale sort ce candidat ? Quel est son indice de citation ?). Je n'ai pas rencontré de cas où l'on se

basait uniquement sur un *ranking* de publications, il y a toujours d'autres indices apportés en complément, plutôt standardisés.

Sur la qualité pédagogique, il y a peu d'indices disponibles : ce sont plutôt des indices indirects, comme la capacité à enseigner au-delà de ses propres recherches, ses expériences passées, le ressenti de l'audition (ex. en mathématiques : on ne peut pas comprendre le sujet qui est trop pointu, mais on regarde comment le candidat utilise l'espace du tableau !), l'avis de collègues (voire dans le cas allemand le coup de fil du représentant des étudiants de l'université qui recrute auprès de son homologue dans l'institution du candidat !).

Concernant enfin la « collégialité », c'est-à-dire la capacité du candidat à devenir un « bon collègue », ce sont les expériences passées avec le candidat qui sont prises en compte, mais aussi l'audition et les avis de collègues. Ce qui revient souvent, c'est la réflexion suivante : est-ce que je m'imagine avec ce collègue pendant de nombreuses années ? Dans le cas américain, le dîner du soir du premier des deux jours d'audition peut être crucial, car il s'y révèle des points mineurs pouvant faire basculer la décision : il a avoué ne pas aimer l'enseignement, il ne parle que de lui, il a aidé à débarrasser la table...

Que nous révèlent ces pratiques sur la construction du jugement ? Je distinguerai, suite à F. Eymard-Duvernay et E. Marchal (*Façons de recruter*, Métailié), les quatre régimes du jugement : « institution », « réseau », « interaction », « marché ». Dans les trois pays, les indices respectifs visant à construire le jugement pour la recherche, l'enseignement et la collégialité empruntent à ces différents régimes. Notamment :

- pour la recherche, la France utilise le marché, l'Allemagne et les Etats-Unis aussi mais en le renforçant par les interactions
- pour l'enseignement et plus encore la collégialité, ce sont davantage le réseau et les interactions qui sont mobilisés.

A noter : les départements ne recherchent pas tous la même qualité. Ce qui est appelé « le meilleur candidat » relève d'une variété de définitions possibles, qui vont du « chercheur avant tout » au « bon citoyen »...

La construction du prix

Les salaires ne sont qu'une composante de ce prix : il y a aussi la reconnaissance scientifique, les conditions de travail offertes, les bénéfices personnels (aide à la recherche d'emploi pour le conjoint, carte de bibliothèque de Harvard...). Exemple des *assistant professors* aux Etats-Unis : la négociation du prix se fait via le doyen et le responsable du département, en référence au « prix du marché » fixé par équivalence avec d'autres départements cités comme de niveau semblable. Mais il y a une

certaine déconnexion entre le prix et la qualité : les deux processus sont déconnectés, et les modalités de fixation du prix varient beaucoup.

Et la LRU ??

La Loi relative à la Responsabilité et l'Autonomie des Universités a changé trois choses, notamment la composition des comités : au moins 50% de membres extérieurs. Cela suscite des problèmes techniques, mais aussi une question de fond : pourquoi l'interne qui a des besoins ne compte-t-il pas davantage que les membres extérieurs qui n'ont pas d'enjeu ?

Ce que la LRU ne modifie pas mais à l'inverse aggrave, c'est le processus de recrutement et notamment sa durée : la durée est réduite là où il faudrait l'allonger ; la compatibilité avec les systèmes étrangers est toujours faible (hors de France, il n'y a pas de CNU ni d'agrégation du supérieur) ; l'attitude face aux nouveaux recrutés reste faiblement accueillante par rapport à ce que font les voisins.

La LRU en modifie pas non plus le marché du travail à la française : concours et marchés externes essentiellement. Une inconnue : quid des futurs contrats à durée indéterminée pour les enseignants-chercheurs ?

Discussion de Françoise Papa, Université Stendhal (Sciences de l'information et de la communication)

Cette recherche souligne de manière importante la diversité des systèmes et se focalise avec pertinence sur les processus de recrutement eux-mêmes. Je vais parler ici à partir de mon expérience d'ancienne vice-présidente CEVU, mais aussi d'enseignant-chercheur et de syndicaliste. Remarque liminaire : ne pas limiter le recrutement des universitaires aux seuls recrutements des enseignants-chercheurs, car on a aussi besoin d'assistants, de PRAG, de formateurs, de contractuels de recherche... Soit une nouvelle donne qui génère des processus de recrutement très hétérogènes d'un lieu à l'autre, même si ces fonctions ont en commun une certaine précarité.

La question que je me suis posée : comment expliquer qu'ici les rapports de force ni les statuts ne rendent pas compte des modes opératoires qui sont retenus ? En France, on réalise des arbitrages dans des situations de forte contrainte, dans un contexte général de rareté ; et dans les arbitrages, on privilégie le besoin recherche au besoin enseignement. Ce sont le plus souvent les équipes de recherche qui sont à la pointe de la définition des profils. Or, si une université veut faire évoluer son offre de formation, elle doit pouvoir peser sur les conditions de définition de ces profils...

Par ailleurs, l'enjeu ne se situe-t-il pas aussi sur le cadre dans lequel le processus a lieu que sur ce processus lui-même ? Travaillons sur ce cadre : démocratie, collégialité, prise de décision, mise en place d'une formation à l'enseignement, année de stage probatoire...

Discussion de Didier Retour, Université Pierre Mendès France (sciences de gestion, GRH)

J'ai trouvé la réflexion de Christine Musselin enrichissante et stimulante, mais ce qui mérite surtout attention c'est l'enjeu économique du recrutement d'un universitaire. En effet : sur la base d'une carrière de 38 ans, d'un salaire moyen de 3500 euros bruts, de 80% de charges patronales, une décision de recrutement engage la modique somme de 2 872 000 euros... A mettre en corrélation avec le temps passé !!

Quelques remarques sur ce qui se passe en amont et en aval du recrutement. En amont d'abord, le recrutement commence par une définition de poste : or, dans les besoins que l'on peut exprimer, il n'y a pas que la recherche et l'enseignement, il y a aussi les responsabilités de diplôme, que Christine Musselin a à peine mentionnées. Quand on interroge de jeunes collègues, la proportion que prennent celles-ci apparaît étonnamment grande... NB : environ 50% des universitaires américains ne font pas de recherche ! Ensuite, il faut parler du « profil du poste », i.e. le profil de la personne que l'on verrait bien à ce poste : devons-nous envisager des profils segmentés qui privilégient selon les cas la recherche ou l'enseignement ? Attention également à l'étape initiale de la qualification dans le cas français.

Sur le processus de recrutement, je vous rejoins quant à votre observation du jeu des faisceaux d'indices. Je pense en outre que l'audition devient de plus en plus décisive ; et l'importance du réseau est corrélée avec la durée étonnamment courte de nos auditions. NB : en France, je constate *de facto* une discrimination positive des candidats ayant été moniteurs et/ou ATER par rapport aux autres. Au Brésil, l'étape de préparation et de présentation d'une leçon sur sujet tiré auparavant est rédhibitoire. A relier avec le fait que toutes les études sur la prédictivité des décisions de recrutement quant à la performance future mettent en avant les mises en situation par rapport aux autres modalités...

Réponses et commentaires de Christine Musselin

- Les jeux d'influence et de pouvoir existent bel et bien ; mais ils ne sont pas explicatifs du caractère pacifié ou conflictuel de la décision.
- L'enseignement est dévalorisé par rapport à la recherche, d'accord, mais je ne connais pas de système où ce soit l'inverse. Et en France l'enseignement est davantage pris en compte qu'on ne le dit : doctorants, ne privilégiez pas que la recherche dans votre dossier !

- Effectivement les responsabilités pédagogiques sont importantes, elles font partie de ce qu'on attend du « bon citoyen ».
- L'audition est décisive, oui : c'est le moment où l'on va confirmer ou infirmer une décision.
- Les échelles de salaires sont plus larges aux Etats-Unis, elles sont variées aussi selon les disciplines. Attention à l'effet de halo constitué par les quelques professeurs américains que nous voyons bouger aux Etats-Unis ou de continent en continent : la plupart font une carrière mono-organisationnelle.
- Derrière les recrutements, il y a des marchés du travail et des relations de travail qui sont à prendre en compte pour comprendre les processus de décision.
- Il y a effectivement, mais pour des raisons différentes, une segmentation des profils entre enseignants-chercheurs.

Discussion plus générale

- *Le recrutement des universitaires fait-il débat en Allemagne et aux Etats-Unis ?* Je ne suis pas sûre qu'il y ait beaucoup de débat sur le processus du recrutement des universitaires en France ; on en a davantage eu sur le statut et l'évaluation. Aux Etats-Unis, il ne peut pas y avoir de débat national dessus, car les systèmes sont soit privés soit relevant d'un Etat donné ; ce qui fait en revanche débat est la tendance à la baisse des postes de *tenured professors*. En Allemagne, le débat porte sur les relations entre assistant et professeur : pour briser la sujétion du premier par rapport au second, on a tenté de créer des postes de professeurs juniors, mais c'est plutôt un échec.
- *Rémunérations : non seulement les rémunérations d'un jeune MCF sont plus faibles qu'un bac+5 en entreprise, mais en outre les ESC recrutent à des salaires plus élevés que l'université les mêmes profils de docteurs.* C'est vrai : et on sait que ce n'est pas les raisons monétaires qui guident le choix de devenir universitaire. Mais notons que dans les différents pays étudiés le doctorat n'a pas la même place : en Allemagne, on garde le titre de docteur toute la vie et c'est un titre reconnu dans les conventions collectives. Aux Etats-Unis, il n'y a pas de convention collective mais la production des doctorats n'est le fait que d'une minorité d'établissements.
- *Je suis frappé par une contradiction de la LRU : on a rajouté des extérieurs dans les comités mais on a alourdi le poids du président. Qu'en pensez-vous ? En outre, que dire de l'attitude vis-à-vis des candidats en France ?* Sur ce dernier point je suis d'accord : en France on traite très mal les candidats, alors qu'on essaie de les séduire et qu'on paye leurs déplacements aux Etats-Unis... Je suis aussi frappée par le manque de confiance que les universitaires français ont les uns vis-à-vis des autres : on pourrait être plus efficace en étant moins nombreux à s'en occuper et en y consacrant plus de temps.