

**PROFESSEUR D'UNIVERSITE, PROFESSION LIBERALE D'ETAT**  
**Première partie : analyse économique de la tenure<sup>1</sup>**

par

Robert Gary-Bobo<sup>2</sup>  
CREST et Ecole d'Economie de Paris  
et  
Alain Trannoy<sup>3</sup>  
EHESS et GREQAM-IDEP, Marseille.

13 juillet 2009

Résumé :

Nous étudions dans un premier article les justifications pour l'emploi à vie des universitaires (*academic tenure*), qui est en vigueur aux Etats-Unis et dans d'autres pays, avec le point de vue de la théorie économique des contrats et des incitations. Dans un second article faisant suite à celui-ci, nous nous interrogeons sur la possibilité de s'inspirer du système américain pour concevoir une réforme du statut des universitaires français. Dans ses grandes lignes, notre projet de réforme consiste à sortir les universitaires du cadre actuellement en vigueur et à les constituer en « profession libérale d'Etat ». Après une période probatoire de 7 ans inspirée de la *tenure track* nord-américaine, ceux qui auront été jugés, par leurs futurs pairs, dignes de se voir décerner le titre de *professeur des universités* seront titularisés. Ils percevront un salaire s'exprimant comme la somme d'une partie fixe et de plusieurs composantes variables, récompensant séparément la participation à diverses tâches : enseignement, recherche, administration. Les diverses tâches seront négociées, au cours de la carrière universitaire, avec les autorités universitaires, sous la forme d'une série de contrats de moyen terme, et sur la base d'évaluations individuelles. La promotion des professeurs à la première classe et à la classe exceptionnelle déterminera des hausses de la partie fixe du salaire et s'appuiera sur des évaluations internationales de leurs performances comme chercheurs dans le long terme. Enfin, le corps des maîtres de conférences sera mis en extinction. Au bout de la période probatoire, tous les docteurs recrutés par un établissement devront donc devenir professeurs dans cet établissement, ou bien chercher un emploi ailleurs, sans exclure que cet emploi soit un poste d'enseignant dans un autre établissement.

---

<sup>1</sup> Nous remercions Jean-Claude Casanova, Jacques Delpla, François Delpla, Serge Federbusch, Laurent Linnemer, Pierre-Michel Menger et Etienne Wasmer de leurs remarques et commentaires.

<sup>2</sup> CREST, INSEE, 15, bd Gabriel Péri, 92245 Malakoff cedex. Email : garybobo 'at' univ-paris1.fr

<sup>3</sup> EHESS, Vieille Charité, 2 rue de la Charité, 13002 Marseille. Email : alain.trannoy 'at' univmed.fr

## 1. Introduction

L'histoire des universités françaises, jusque là assez peu épique, a connu une brusque accélération à l'été 2007 avec le vote de la loi dite « liberté et responsabilité des universités » (la loi LRU dite encore « loi Pécresse »). On attend d'une véritable autonomie des universités une amélioration des performances en matière d'enseignement et de recherche, ce qui implique une meilleure gestion, une plus grande ouverture internationale, une plus grande attractivité pour les chercheurs et les étudiants ; en bref, une hausse substantielle de la valeur de leurs activités pour la société tout entière. Le vote de cette loi a soulevé de nombreuses objections et une contestation qui pourra renaître encore, tant que la grande majorité des acteurs du système universitaire n'aura pas réussi à se figurer, et en définitive trouvé, quelle y est sa place<sup>4</sup>.

L'autonomie de gestion est la norme, avec des variantes, dans de nombreuses nations qui ont su développer des universités performantes. Le système de gestion centralisée par une tutelle administrative des universités françaises a semble-t-il vécu : c'est pour l'essentiel une bureaucratie caractérisée simultanément par une perte de contrôle et par l'immobilisme. L'interdiction d'innover et d'expérimenter, l'absence d'incitations à mettre en œuvre les changements valables pour la société, sont des défauts signalés de manière récurrente. Fidèles à l'héritage de l'Université Impériale, les universités françaises ont jusqu'ici surtout ressemblé aux services extérieurs d'un « ministère en charge des opérations d'enseignement supérieur », où la recherche a beaucoup de mal à émerger en tant que priorité, sans par ailleurs que l'insertion des étudiants sur le marché du travail soit digne d'admiration.

Il est difficile d'admettre que des institutions vivant pour l'essentiel de fonds publics puissent jouir d'une liberté étendue pour s'organiser, sans en même temps rendre des comptes aux citoyens et contribuables du pays, et en fin de compte sans que s'accroisse leur « responsabilité ». Il était donc bien évident que la loi LRU, une fois votée, appellerait des compléments nécessaires, et tout particulièrement une réforme du statut des enseignants-chercheurs (qu'il sera plus naturel d'appeler ici les *universitaires*). Comment imaginer en effet que la réforme accordant l'autonomie n'aurait pas une efficacité très atténuée, si la gestion des personnels d'enseignement et de recherche ne devait connaître aucune évolution, et rester dans les cadres nationaux uniformes et rigides qui sont les siens aujourd'hui? De même, comment concevoir une autonomie véritable, sans une mesure, même imparfaite, de la production et des performances, sans une évaluation sur la base de laquelle pourront être calculées les dotations financières publiques? L'évaluation des universités implique de manière tout aussi évidente l'évaluation des chercheurs et des enseignants à titre individuel. Enfin, l'amélioration des performances implique que les évaluations ne devront pas rester lettre morte : elles devront avoir des conséquences collectives et *individuelles*. Voilà posé le décor des tensions engendrées par la loi LRU, et elles ne semblent pas près de s'éteindre. Il y a un risque sérieux que le processus de réforme en cours n'aboutisse à rien de sensiblement différent du statu quo : cela serait la cause d'un lâche soulagement ici ou là, mais devrait en fait plutôt inviter à un noir pessimisme, nous en sommes convaincus.

Dans cet article et sa suite, à paraître dans le prochain numéro de la revue Commentaire, notre but est de nous appuyer sur la théorie économique, et plus particulièrement sur celle qui étudie les contrats et les incitations, pour proposer les grandes lignes de ce qui nous semble être une réforme souhaitable, ou au moins, le but à atteindre en matière de statut des universitaires. Notre point de vue est normatif --- il s'agit de maximiser le bien-être social, et non celui des seuls universitaires, bien entendu --- et un point de vue du long terme. Un

---

<sup>4</sup> Si on remonte au XV<sup>ème</sup> siècle, notons que de nombreuses grèves et émeutes ont eu lieu à l'Université de Paris pour protester contre sa reprise en main par le Roi. Il s'agissait de sanctionner la position pro-anglaise de l'Université au cours du procès de Jeanne d'Arc. Il n'y a rien de nouveau sous le soleil...

changement des règles du jeu en matière de statut peut avoir, dans la longue période, des effets très substantiels et contribuer à engager la France sur un sentier de croissance tiré par l'économie de la connaissance (cf. Aghion *et al.* (2009)).

Notre projet s'affranchit par ailleurs des contraintes réglementaires et juridiques, car le droit administratif, en réalité contingent et flexible comme on sait, doit s'ajuster à une pensée raisonnablement bien structurée, et non le contraire. Nous appuyant sur les recherches menées depuis des années sur ce sujet en économie, nous nous risquons, ensuite, dans le deuxième volet de cette étude, à discuter quelques éléments d'une stratégie de changement, plus ou moins graduelle, c'est à dire à essayer d'entrevoir si un chemin politiquement praticable mène au but préalablement défini.

Dans ses grandes lignes, notre projet de réforme consiste à sortir les universitaires du cadre très contraignant actuellement en vigueur et à les constituer en « profession libérale d'Etat »<sup>5</sup>. Après une période probatoire de 7 ans inspirée de la *tenure track* nord-américaine, ceux qui auront été jugés, par leurs futurs pairs, dignes de se voir décerner le titre de *professeur des universités* seront titularisés. Ils percevront un salaire s'exprimant comme la somme d'une partie fixe et de plusieurs composantes variables, récompensant séparément la participation à diverses tâches : enseignement, recherche, administration. Les diverses tâches seront négociées, au cours de la carrière universitaire, avec les autorités universitaires, sous la forme d'une série de contrats de moyen terme, et sur la base d'évaluations individuelles. La promotion des professeurs à la première classe et à la classe exceptionnelle déterminera des hausses de la partie fixe du salaire et s'appuiera sur des évaluations de leurs performances comme chercheur dans le long terme. Enfin, le corps des maîtres de conférences sera mis en extinction. Au bout de la période probatoire, tous les docteurs recrutés par un établissement devront donc devenir professeurs dans cet établissement, ou bien chercher un emploi ailleurs, sans exclure que cet emploi soit un poste d'enseignant dans un autre établissement.

Cette proposition emprunte certaines caractéristiques au système américain, mais s'en éloigne par d'autres dispositions. Nous commencerons donc, dans ce premier article, par étudier la théorie de l'emploi à vie des professeurs d'université, c'est à dire encore, la théorie économique de la *titularisation universitaire* (notre traduction de l'anglais *academic tenure*) en vigueur aux Etats-Unis. Il est important de souligner que notre projet n'est pas de décrire l'enseignement supérieur aux Etats-Unis mais seulement d'analyser l'institution de la tenure du point de vue économique. La tenure existe aussi au Canada --- en particulier au Québec, une société plus voisine de la nôtre --- et dans d'autres pays. Le système universitaire américain tire une partie de son prestige de la remarquable efficacité avec laquelle il sait trouver une place à de très nombreux professeurs et étudiants, quelle que soit la nature et le degré de leurs talents. Il est donc légitime d'étudier les ressorts de cette réussite. Mais le système américain ne peut sans doute pas être importé tel quel, au moins dans la longue période de transition que nous allons connaître en France. Dans le deuxième volet à paraître de notre étude, nous essayerons de tirer de cette analyse des justifications pour notre propre modèle du métier d'universitaire, vu comme « profession libérale d'Etat ».

Tous les universitaires français ont fait l'expérience suivante : être abordé par un quidam qui leur demande de manière passablement sarcastique s'ils vont bientôt de nouveau être en vacances, ou encore, les transperce du traditionnel « Rappelez nous combien d'heures de cours vous devez enseigner par an ? 128 heures, c'est incroyable... », etc. Le café du commerce y voit la confirmation de l'image de sinécure qu'a le métier de professeur d'université. Le mépris à peine voilé que trahissent ces remarques relatives à ce qui est perçu comme la jouissance d'une rente se joint à celui, plus éclairé sans doute, mais aussi plus lourd

---

<sup>5</sup> Nous n'allons pas jusqu'à soutenir dans ces lignes qu'il faut en faire des agents salariés de droit privé --- cela n'est sans doute pas nécessaire ni même souhaitable ---, mais nous suggérons qu'il faut pour les universitaires des règles spéciales au sein de la fonction publique.

de conséquences, d'une classe dirigeante qui a soigneusement évité l'université durant ses études supérieures, qu'elle soit politique, administrative ou managériale. Pourtant, une ligne de défense claire permet de rabattre le caquet du rieur en rétorquant : « Combien d'heures de cours croyez-vous qu'un professeur fait dans une université américaine privée à but lucratif ? ». Les situations sont assez variables, mais la norme est en général de 4 cours par an, soit à peu près 120 heures dans l'année, dans les universités qui ont des programmes doctoraux et produisent de la recherche. Si on ajoute que dans la même université privée, ce professeur américain est aussi titulaire d'un emploi garanti à vie, appelé *tenure*, l'étonnement de M. Prudhomme sera total.

Le caractère paradoxal de la *tenure* ressort avec plus de netteté encore si on réalise que c'est au moyen de la théorie des incitations qu'on peut sérieusement expliquer son usage généralisé en Amérique du Nord. Il semble en effet que la garantie de l'emploi à vie soit tout le contraire d'un aiguillon. Avant d'exposer les théories récentes, nous revenons brièvement sur le point de vue d'Adam Smith sur l'enseignement supérieur, passablement saisissant et radical.

## 2. Douche écossaise

L'auteur de la *Richesse des Nations* est en effet sans doute le véritable père fondateur de la théorie des incitations, étant le premier à avoir souligné les propriétés incitatives du marché. Dans un passage assez mal connu<sup>6</sup> du livre V de *Wealth of Nations*, Smith se montre catégorique sur le fait que les dépenses des établissements d'enseignement devraient être autofinancées par les revenus d'un patrimoine et les contributions étudiantes : « Les institutions pour l'éducation de la jeunesse peuvent fournir un revenu suffisant pour les défrayer de leur propre dépense. Le droit d'inscription (*fee*) ou l'honoraire (*honorary*) que l'écolier (*scholar*) paye au maître constitue naturellement un revenu de cette nature<sup>7</sup> ».

Smith soutient qu'il est bon que les enseignants soient directement payés par les étudiants qui assistent à leurs cours<sup>8</sup>. Il pense que les revenus des dotations et patrimoines des universités et collèges, qui permettent de payer des salaires fixes, n'ont rien fait pour améliorer la qualité et la pertinence de l'enseignement, car ils atténuent l'aiguillon que représente pour chaque enseignant la nécessité de retenir ses étudiants dans la salle de classe, en présence de professeurs concurrents. La réputation de l'enseignant est un capital qui s'entretient. Selon Adam Smith, là où les élèves n'ont pas le droit de payer directement le maître, l'intérêt de celui-ci est clairement de négliger son enseignement. Si l'université est en quelque sorte gérée par les professeurs eux-mêmes, ces derniers feront cause commune et se laisseront porter à une certaine complaisance mutuelle vis à vis d'attitudes négligentes : c'est ainsi que fonctionne Oxford, nous dit Smith. Si l'autorité universitaire est extérieure (un évêque ou un gouverneur de province, ou encore le représentant de l'Etat comme le recteur dans l'Université Impériale), tout ce que l'autorité extérieure peut faire, c'est imposer un certain nombre d'heures de cours, sans pouvoir bien évidemment en vérifier la qualité ou le contenu : la diligence du maître reste proportionnée aux motifs (*motives*) qu'il a d'exercer son métier. La tutelle est rarement capable de juger le travail fourni par les enseignants : elle est, dit Smith, « ignorante et capricieuse », « arbitraire et discrétionnaire par nature ». La personne soumise à une tutelle de cette sorte est « nécessairement dégradée par elle » et, « au lieu d'être respectable, est rendue une des personnes les plus méchantes et méprisables de la société ». « C'est en effet par une protection puissante seulement [que l'enseignant] peut se protéger

---

<sup>6</sup> Smith (1776), livre V, chapitre 1, partie III, article 2.

<sup>7</sup> Notre traduction de Smith (1776).

<sup>8</sup> Lorsqu'il était à Glasgow, son salaire fixe a pu être de 70 livres, avec la disposition d'une maison, mais les honoraires collectés auprès des étudiants étaient proches de 100 livres ; cf. John Rae (1985).

contre le mauvais usage [du pouvoir] auquel il est à tout moment exposé ; et cette protection, il ne pourra vraisemblablement la gagner, non par ses capacités ou sa diligence dans sa profession, mais par l'obséquiosité à l'égard de la volonté de ses supérieurs, et en se tenant prêt à sacrifier à cette volonté les droits, les intérêts, et l'honneur du corps dont il est un membre<sup>9</sup> ». Cela se passe de commentaires. Smith poursuit ce passage sur la tutelle par une remarque que nous ne résistons pas au plaisir de citer : « Quiconque a été témoin pendant quelque temps de l'administration d'une université française aura eu l'occasion de remarquer les effets qui résultent naturellement d'une tutelle externe arbitraire de cette sorte ». Nous n'oublierions donc pas la valeur immense d'un statut qui accorde aujourd'hui l'indépendance vis à vis du pouvoir politique et la liberté de penser : si on y renonçait, on tomberait à nouveau dans les travers reprochés par Smith à la France d'ancien régime. Il nous paraît que ces passages de *La Richesse des Nations* sont toujours d'une terrible actualité.

Une force qui manque à ce tableau est celle de la concurrence entre établissements : la force de la défection des étudiants mécontents qui peuvent « voter avec leurs pieds », pour peu que leur mobilité soit encouragée, et qui impose une discipline salutaire aux universitaires indépendants. Mais Smith en a parfaitement conscience, qui s'élève contre le privilège d'accorder des diplômes, en tant que limites à la concurrence, et contre tout ce qui force des étudiants à rester dans une université, indépendamment du mérite de ses enseignants. De même, selon Smith, le doyen ou principal ne devrait pas affecter un élève à un enseignant contre le gré du premier : la concurrence doit être préservée au sein même des institutions.

Nous finirons par une note plus optimiste ; Smith a aussi écrit : « Si l'enseignant se trouve être un homme sensé, il doit être pour lui déplaisant d'être conscient, lorsqu'il fait son cours, qu'il dit ou lit n'importe quoi (*nonsense*), ou quelque chose qui n'est guère mieux que n'importe quoi. Il doit lui être déplaisant également d'observer que la plus grande partie de ses étudiants déserte son cours ; ou peut être y assiste en donnant des signes évidents de négligence, de mépris ou de dérision ; s'il est obligé, dès lors, de donner un certain nombre de cours, ces motifs seuls, sans autre intérêt, peuvent le disposer à prendre la peine d'en donner de tolérablement bons.<sup>10</sup> » On ne nous fera donc pas non plus le procès, aisé à instruire, qui consiste à nous accuser d'ignorer qu'il existe des formes de désintéressement, des motifs supérieurs à ceux dont nous nous occupons habituellement, en tant que praticiens de la « science sinistre »<sup>11</sup>. Cela dit, une bonne gouvernance ne peut avoir dans sa ligne de mire que les plus vertueux, guidés par leur conscience, et dont la règle est de ne jamais faillir. Elle doit au contraire s'interroger sur les choix réels de personnes guidées par leur intérêt personnel, et vérifier constamment que les règles permettent de mettre celui-ci en accord avec l'intérêt collectif.

### **3. La titularisation universitaire comme conséquence de la cooptation**

Dès la formation de l'association américaine des professeurs d'université en 1913 (*American Association of University Professors*, ou AAUP), les universitaires américains ont fait pression pour un contrat de travail standard avec des garanties d'emploi spécifiques. En 1940, l'AAUP a proposé le modèle actuel de la *tenure*, fondé sur deux mécanismes : une règle de promotion du type « promu ou viré » (*up or out*) combinée avec la garantie de l'emploi à vie,

---

<sup>9</sup> Notre traduction de Smith (1776).

<sup>10</sup> Nous passerons sur les astuces qui, selon Smith, permettent tout de même au professeur de déguiser sa paresse et son incompétence (cf. Smith (1776, passage cité)).

<sup>11</sup> Nous nous contenterons de noter au passage, que ceux des meilleurs esprits de ce temps qui cherchent à établir de manière honnête et irréfutable l'existence du désintéressement absolu dans ce monde sont particulièrement à la peine (cf. Elster (2009)), même si les modèles économiques les plus contemporains des incitations intègrent désormais cette dimension des motivations dites « intrinsèques » (cf. par exemple, Benabou et Tirole (2003)).

la tenure. Une décision de titularisation doit être prise par l'université avant la fin d'une période probatoire. Après l'octroi de la tenure, un professeur ne peut être remercié que pour faute lourde (*sacking for cause*) ou en raison de circonstances extraordinaires. Dès le départ, il a été admis que le licenciement des professeurs titulaires de la tenure peut intervenir en cas de crise financière grave de l'université : l'assurance offerte par la tenure n'est donc pas complète. Une université, enfin, peut négocier le départ en retraite anticipée d'un professeur, mais cela reste exceptionnel. Ce système ne s'est véritablement répandu aux Etats-Unis (et au Canada) que dans les années 1960. En 1973, 94% des universités et collèges<sup>12</sup> américains accordaient la tenure<sup>13</sup>. Dans la période la plus récente, avec le développement spectaculaire de l'enseignement supérieur, la proportion d'enseignants titulaires de la tenure semble avoir baissé, au point que certains s'inquiètent du développement d'un « prolétariat » (*underclass*) universitaire : cette institution est clairement l'apanage des établissements de recherche de haut niveau.

La théorie la plus populaire de la tenure est due à Lorne Carmichael (1988). Pour cet auteur, un des rôles importants de l'université est de fournir un environnement permettant à des individus intelligents et créatifs de faire de la recherche. Pourquoi donc la tenure est-elle en vigueur, alors que, si l'on en croit Adam Smith, elle ne peut que réduire l'effort des professeurs ? La question est plus précisément de comprendre pourquoi, dans une université privée, on ne remplace pas les vieux professeurs devenus peu productifs par des jeunes loups prometteurs.

Il y a une certaine analogie entre les chercheurs et les équipes d'athlètes : ces derniers subissent un entraînement long et rigoureux, très spécifique (c'est-à-dire qu'ils peuvent difficilement employer leurs talents ailleurs que dans le sport) ; les récompenses sont élevées mais les probabilités de réussite sont faibles et l'investissement dans cette carrière est donc très risqué. Comme le nombre de places dans les équipes sportives est très limité, la tentation de remplacer de « vieux » athlètes (de 35 ans) est très forte : même les *superstars* sont mises à la retraite d'office quand leurs performances tombent en dessous des performances espérées d'un jeune. Les risques dans cette profession semblent mal assurés, en dépit de diverses dispositions. Mais la formation universitaire de haut niveau n'est pas plus « spécifique » que la formation des sportifs et les talents intellectuels ne sont pas nécessairement associés à une plus grande aversion pour le risque. La différence entre une équipe de football et un département universitaire réside essentiellement dans la manière avec laquelle on choisit les nouvelles recrues : elles sont choisies par le propriétaire du club et ses agents dans le monde du football, alors que ce choix incombe aux professeurs en place dans le monde de la science (la cooptation).

Cette cooptation découle de la présence d'asymétries d'information entre autorité universitaire (présidence et conseil d'administration) et professeurs titulaires (*tenured faculty*). On fait l'hypothèse que l'université cherche à recruter des universitaires dont le potentiel en recherche est le plus élevé possible. L'autorité universitaire ne dispose pas d'informations adéquates sur les qualités des candidats à l'embauche, qui sont, par nature même, incertaines : seuls les membres du corps professoral en place dans la discipline concernée par un recrutement donné, ou bien d'autres collègues, issus d'autres universités, sont compétents. Leur compétence réside dans le fait que leur perception du potentiel et de l'intérêt scientifique des travaux des candidats est bien meilleure que celle de l'autorité administrative ou de la tutelle. L'asymétrie d'information entre l'autorité universitaire et les universitaires en place est en outre alimentée par le fait que l'autorité universitaire connaît beaucoup moins bien les

---

<sup>12</sup> Les *colleges* américains sont des institutions d'enseignement supérieur de premier ou second cycle (2 ou 4 années) qui n'ont pas vocation à développer la recherche et à former des docteurs.

<sup>13</sup> Cf. Commission on Academic Tenure in Higher Education (1973). Sur les comparaisons entre systèmes universitaires, cf. Musselin (2005), (2008).

possibilités ou options externes d'un professeur donné (en clair, le meilleur salaire qu'il ou elle pourrait gagner s'il quittait l'université), que ce professeur lui-même. Ainsi, l'administration de l'université trouve judicieux de déléguer au corps des professeurs en place le soin de recruter les nouveaux professeurs.

Une des clefs du problème posé est de remarquer que les professeurs en place sont disposés à révéler ce qu'ils savent des qualités des candidats, et donc à recruter les meilleurs chercheurs, *à condition que leurs propres carrières ne soient pas affectées par la qualité des recrutements dont ils sont responsables*. Dans le cas contraire, un professeur n'aurait pas la certitude de n'être pas un jour licencié parce qu'un jeune qu'il a recruté s'est révélé plus productif, ou parce qu'on pense pouvoir le remplacer avantageusement par un jeune, s'il libère son poste.

Ces considérations permettent d'aboutir logiquement à la conclusion que si la probabilité d'être licencié d'un professeur en place devait dépendre de la qualité des recrutements qu'il est en charge de réaliser pour son université, alors le salaire de ce professeur devrait comporter une juste compensation pour ce risque. Celle-ci devrait être calculée *ex ante*, à un moment où la meilleure option externe d'un professeur en place est inconnue. Cette compensation étant difficile à calculer, il ne révélera de manière honnête son information sur les candidats que si sa rémunération *et* sa probabilité d'être licencié ne dépendent en rien de la qualité des recrutements.

En clair, la politique optimale de premier rang, qui consisterait, au vu de l'objectif de maximisation de la production de recherche à budget donné, à renvoyer tout enseignant dont la productivité est tombée en dessous de la productivité espérée d'un jeune, n'est pas réalisable en information asymétrique ; on se rabat donc sur un optimum de second rang, qui comporte une clause de titularisation académique.

De manière générale, une université peut fixer des normes professionnelles en dessous desquelles un professeur doit être licencié, pourvu qu'elles soient intangibles, mais en pratique, les standards sont bas. Mise à part la faute lourde (*gross moral turpitude*), un titulaire n'est jamais licencié. Si ce standard était élevé, en pourvoyant tous les postes avec des recrutements de mauvaise qualité, les professeurs pourraient induire une baisse des normes. De même, avec le temps, des normes exigeantes peuvent s'avérer inadaptées, ce qui est contradictoire avec leur propriété d'intangibilité. Ceci explique pourquoi ces normes sont le plus souvent assez minimales : il est alors peu vraisemblable qu'on les diminue encore à l'avenir !

De manière exceptionnelle, une université peut négocier le départ en retraite d'un titulaire (pratique du *buy-out*, le « rachat de tenure »), mais cette pratique doit rester exceptionnelle, sans quoi les propriétés incitatives de la titularisation universitaire seront anéanties. L'université est en effet en mauvaise posture pour négocier un départ au meilleur prix. Si ces rachats de tenure étaient fréquents, de bons professeurs en possession d'excellentes options externes pourraient en quelque sorte « organiser leur improductivité » pour se faire racheter. Seuls des plans de retraite anticipée, présentant la caractéristique d'offrir des conditions uniformes à tous ceux qui sont volontaires pour partir, *ces conditions étant indépendantes de leur productivité* (mais fondées sur l'âge, les années de service, etc.), sont compatibles avec les incitations individuelles associées à la titularisation universitaire.

Enfin, dans une situation de crise, une université peut décider de fermer un département entier et de licencier tous les titulaires. Des exemples (heureusement assez rares) d'une telle pratique existent dans l'histoire des universités américaines. Ils sont parfaitement compatibles avec le système de tenure et les incitations qu'il engendre, car les départements voisins de celui qui est liquidé ne participent pas aux recrutements de ce dernier. Si on suivait l'avis des plus jeunes, qui recommandent qu'en cas de sévère restriction budgétaire, on licencie en

priorité les moins capables ou les moins productifs, les professeurs en place auraient tôt fait de recruter des non-valeurs, pour réduire leurs chances d'être licenciés en cas de crise.

Le message de Lorne Carmichael (1988) peut être résumé de manière simple : les universitaires se voient octroyer la garantie de l'emploi à vie pour éviter qu'ils ne soient incités à s'entourer de médiocres. Il reste à nous assurer qu'il n'existe pas de système alternatif à la cooptation des universitaires par les universitaires.

#### **4. L'évolution technologique réduit l'asymétrie d'information**

Il est difficile, nous l'avons dit, de rémunérer les universitaires chevronnés pour faire de bons recrutements de jeunes universitaires. On peut imaginer obtenir ce résultat en rétablissant le mandarinat, c'est-à-dire en permettant aux seniors d'exploiter le travail des juniors, et en les rendant responsables des performances de leur équipe. Le mandarinat est évidemment assez répugnant moralement et peut donner lieu à des excès très condamnables. Mais en réalité, ce système consiste à soumettre les seniors à des risques d'entrepreneur importants, alors qu'on souhaiterait au contraire mieux les assurer (nous discutons plus loin cette problématique de l'assurance).

Une autre possibilité serait d'introduire une forme de rémunération collective. La rémunération d'un professeur serait liée positivement à la performance en matière de recherche de tous les professeurs dont le recrutement est postérieur. Ainsi des professeurs jeunes auraient une incitation moindre à faire partir les « vieux » professeurs, cependant que ces derniers auraient intérêt à corriger les erreurs de jugement qu'ils auraient pu commettre en matière d'embauche en licenciant les cadets peu productifs. Cette dernière idée se heurte tout de même à la contrainte budgétaire, et plus particulièrement au problème de la rareté des postes, auquel nous revenons plus loin<sup>14</sup>.

Comme les autorités universitaires finissent toujours, au bout d'un temps qui peut être long, par discerner les qualités des enseignants-chercheurs (ne serait ce que par le biais d'évaluations quantitatives, même quelque peu grossières), on pourrait aussi imaginer un système qui consiste, pour les autorités universitaires, à embaucher à l'aveuglette, pour constituer des « pépinières », puis à licencier les membres de la pépinière qui n'ont pas donné de bons résultats au sens de normes préétablies, au bout d'un certain temps. Ce système serait particulièrement attractif si les « jeunes pousses » révélaient rapidement leur potentiel. On discerne là d'ailleurs une justification sérieuse pour l'existence de périodes probatoires comme la *tenure track*.

Le raisonnement de Carmichael (1988) repose sur l'existence d'une asymétrie d'information entre les professeurs d'une discipline et les autres, concernant la hiérarchie des positions établies dans leur domaine d'expertise. Cette asymétrie, ou du moins l'importance de celle-ci, est réduite par l'évolution technologique. Depuis une dizaine d'années, avec la généralisation des systèmes d'information liés au réseau internet, une multitude d'organisations produisent des *scores* et classements en tout genre, non seulement des différents laboratoires et universités, mais aussi des chercheurs eux-mêmes<sup>15</sup>. Le fait que la connaissance liée à la recherche soit un bien public rend finalement le travail d'évaluation très aisé. Tout ce qui se produit en matière de connaissance est maintenant de plus en plus souvent disponible ou signalé sur internet. Il suffit alors de répertorier et de compter, avec des méthodes qui fonctionnent automatiquement, sans intervention humaine. En particulier, ces

---

<sup>14</sup> Même si les salaires des jeunes ne dépendent pas de la performance des aînés, ces derniers occupent tout de même des postes précieux.

<sup>15</sup> Les motivations des organisations engagées dans ce type d'activité sont très diverses : gagner de l'argent (le *Web of Knowledge* de Thomson, *Google scholar*), auto-promotion (le classement de Shanghai), la curiosité, l'attrance pour les classements et le sentiment de rendre service à la collectivité (Harzing, *Repec*).



systèmes comptent le nombre de citations d'un article ou d'un livre dans la littérature, pour construire des indicateurs d'impact ; ils comptent aussi le nombre de fois qu'un article est téléchargé ou consulté sur internet. Cette évaluation sauvage est offerte à la vue de tous, et il suffit déjà d'un clic pour connaître une appréciation très significative de la position de chacun dans sa discipline. C'est bien le cas avec *Google scholar* et les divers indices de Harzing<sup>16</sup>, même si ces outils sont encore imparfaits, mais ils se perfectionneront rapidement, d'une manière inéluctable, et toucheront toutes les disciplines<sup>17</sup>. Cela dit, nul besoin d'être un universitaire pour s'approprier ces classements et en faire son miel. En comparaison de ce que les robots informatiques seront bientôt capables de faire, les rapports de l'AERES<sup>18</sup> font déjà pâle figure, et édulcorent une réalité très contrastée. Le réseau internet est donc un créateur de certification, consultable en ligne à coût nul et au niveau mondial.

En conséquence, il est permis de se demander, si un système qui ne reposerait plus sur la cooptation et la collégialité traditionnelles ne pourrait pas devenir viable dans un futur proche, en confiant la responsabilité du recrutement des universitaires à la direction de l'université, selon un modèle voisin de celui adopté par les écoles de commerce. Un administrateur pourrait-il se fixer des normes statistiques ou bibliométriques pour trier des candidatures et faire un travail acceptable<sup>19</sup> ? En dépit des progrès de l'évaluation quantitative, cette position semble tout de même difficile à soutenir. On peut à la rigueur imaginer qu'il puisse sélectionner des candidats de plus de 40 ans, des chercheurs confirmés, mais en revanche, il paraît bien clair que l'administrateur non spécialiste ne pourra pas recruter de jeunes de talent sans prendre de très grands risques d'erreur. Les jeunes docteurs les plus prometteurs et les plus ambitieux n'ont souvent pas de publication, entre autres raisons parce que les délais de publication des grandes revues sont souvent très longs. Il n'y a pas d'indicateur quantitatif solide pour recruter des jeunes chercheurs : il faut se donner la peine de lire les manuscrits, écouter des présentations en séminaire --- toutes choses qui prennent du temps et requièrent une véritable expertise. On comprend pourquoi les lettres de recommandation confidentielles et la réputation du directeur de thèse sont si importantes aux Etats Unis. La seule chose que l'on peut dire est qu'un président d'université et son conseil d'administration disposent, avec les évaluations sur internet, d'un moyen puissant de contrôle des dérives possibles de leurs commissions de recrutement, lorsqu'elles recrutent des chercheurs confirmés, et surtout lorsqu'elles proposent des promotions internes.

Il faut maintenant examiner les dérives potentielles de la cooptation. La présence d'un regard extérieur dans les recrutements est censée endiguer un mal que nous n'avons pas encore évoqué et que la cooptation peut favoriser, à savoir le népotisme au sens large, c'est à dire le problème de recrutements dictés, non par la valeur scientifique, mais par des intérêts privés des recruteurs. Ces manipulations sont en effet facilitées par la « collégialité » jointe à l'irresponsabilité potentielle des professeurs titulaires. C'est le revers de la médaille du système de la tenure. L'évaluation par les pairs (*peer review*) est une des protections contre le népotisme, car un recrutement ou une titularisation ne peut pas se faire sans cette procédure qui fait intervenir des avis de collègues extérieurs à l'université. Ces avis ont d'autant plus de poids qu'ils émanent de personnes réputées. Même si cette procédure peut être biaisée, voire

---

<sup>16</sup> Voir Internet, « Harzing's Publish or Perish ».

<sup>17</sup> Les universitaires, qui sont les principaux acteurs et producteurs de ces nouveaux systèmes d'évaluation, s'emploient à en corriger les défauts et à les affiner. Les disciplines littéraires sont encore relativement cloisonnées par la langue et peut être moins utilisatrices du *Web* ; elles peuvent donc se sentir moins concernées par ce phénomène, mais leur inclusion n'est qu'une question de temps.

<sup>18</sup> Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

<sup>19</sup> A cet égard, le rôle primordial accordé par la loi Pécresse au président d'université dans le recrutement des universitaires introduit une ambiguïté, et éloigne le modèle français de son homologue américain, dans la mesure où ce dernier repose très largement sur la décision collective et sur le niveau du département (ou de la faculté) pour les embauches.

même en principe truquée, sa manipulation est tout de même coûteuse, et devrait donc être peu fréquente. Il faut en effet entamer son capital et sa réputation professionnelle personnelle pour arriver à faire passer un mauvais candidat pour un bon. On ne peut assurer que des recrutements dictés par le népotisme ne puissent avoir lieu, mais c'est probablement d'autant plus difficile qu'on participe à une institution prestigieuse avec une tradition de mise en valeur de la recherche. La fierté des collègues est un des freins les plus puissants : ils veulent pouvoir se vanter d'être membres d'un département où il n'y a que des chercheurs de haut vol ; un mauvais recrutement fait donc tache. Recruter quelqu'un de peu valable, c'est contribuer à dégrader la réputation de son département et donc, indirectement, se dévaloriser soi-même. Comme la pratique de la recherche n'est que rarement un travail solitaire, il faut aussi compter avec le fait que le recrutement d'une personne réputée peut avoir des retombées favorables sous forme d'avis, de conseils et d'effets de réseau dont tout le département peut bénéficier. Les véritables chercheurs veulent toujours recruter d'autres chercheurs véritables, pour les aider dans leur carrière, et non simplement pour la beauté du geste. Bien évidemment, là où toute fierté a disparu, le népotisme ne sera pas arrêté par la présence de rapporteurs extérieurs, qui risquent alors de n'être que des comparses sans prestige professionnel.

## **5. La tenure vue comme mécanisme d'assurance**

D'autres considérations ont été mises en avant pour expliquer le mécanisme de la *tenure*. L'emploi à vie est une manière d'assurer les chercheurs contre les risques d'obsolescence du savoir liés à la spécialisation. Aloysius Siow (1998), à qui l'on doit le développement de cette idée, commence par remarquer que la tenure a émergé au XX<sup>ème</sup> siècle dans un système universitaire marqué par une forte croissance de la recherche et une spécialisation grandissante des chercheurs. Les universités sont chargées de transmettre un savoir à la pointe de la recherche à leurs étudiants. Pendant ce temps, la frontière de la recherche recule de manière rapide. En raison de l'expansion apparemment indéfinie du savoir, un seul professeur ne peut se rendre maître et se tenir au courant de toutes les avancées d'une discipline largement définie. Pour rester maître des avancées, un professeur doit donc se spécialiser, et un département universitaire donné doit abriter un nombre croissant de spécialistes s'il souhaite couvrir toute une discipline<sup>20</sup>. Cette spécialisation s'opère, en début de carrière, au moment de la thèse, quand le jeune docteur cherche à établir sa réputation comme l'un des meilleurs spécialistes d'un domaine par définition étroit. Mais avec la spécialisation, le risque d'obsolescence du savoir s'accroît considérablement. Une méthode difficile à apprendre et à maîtriser, une technique d'analyse, un filon important de recherche ou même un domaine entier de spécialisation peuvent assez rapidement se démoder ou perdre leur intérêt ou leur pertinence, et donc se dévaloriser, au beau milieu de la carrière d'un chercheur. Des années d'effort peuvent ainsi avoir été consommées en pure perte, avec des conséquences très dommageables. En raison de l'aversion pour le risque, qui est une des caractéristiques les mieux partagées du caractère humain, il n'est pas souhaitable de faire peser tout le poids de l'incertitude sur le chercheur.

Sans une assurance au moins partielle des risques d'obsolescence décrits plus haut, un jeune chercheur ne souhaitera pas se spécialiser à un degré optimal dans la recherche de pointe. La tenure est donc un moyen d'assurer les risques ici décrits en garantissant un revenu au chercheur. Il se peut que la tenure soit en fait une des manières les plus économiques (pour le budget de l'université) et les plus simples de couvrir les risques individuels liés (et simultanément d'inciter fortement) à la spécialisation. Après la tenure, un professeur est rémunéré pour son investissement dans la connaissance. Si on lui payait simplement un

---

<sup>20</sup> Pour paraphraser Adam Smith : la division du travail scientifique augmente avec l'étendue du marché des idées.

salaires élevés pour l'inciter à se spécialiser au début de sa carrière, rien n'obligerait son université à maintenir son traitement en cas d'obsolescence de son savoir, car aucune autre université ne serait alors prête à lui offrir un salaire élevé.

Comme tout mécanisme d'assurance, la tenure présente l'inconvénient d'affaiblir l'aiguillon pressant les titulaires à se maintenir au niveau dans la course à la connaissance ; elle peut même confiner à la sinécure quand la retraite n'est plus obligatoire pour les professeurs. C'est le cas aux Etats-Unis, où la limite d'âge a été abolie depuis 1993. Il se peut qu'en raison de la spécialisation croissante, la pression pour mettre à la retraite les professeurs titulaires dont la connaissance est devenue obsolète s'accroisse. Cela pourrait conduire à décomposer explicitement les salaires en « salaire de recherche » et « salaire d'enseignement » à l'avenir, avec des réévaluations périodiques --- une idée que nous approfondirons dans l'article qui fait suite à celui-ci. Même en l'absence de limite d'âge, avec ce dernier système, un professeur qui ne fait plus de recherche pourrait voir son salaire baisser suffisamment pour préférer faire valoir ses droits à la retraite, ou bien rejoindre un poste dans une entreprise ou organisation extérieure, ou les deux à la fois<sup>21</sup>.

## 6. Période probatoire : promus ou licenciés

La période probatoire (*tenure track*) se termine par une décision de titularisation ou de licenciement. La durée de cette période probatoire est en général inférieure à 7 ans. Un jeune professeur-assistant (*assistant professor*) doit demander que son dossier de titularisation soit examiné par les professeurs de son département avant la fin de cette période. Pour un chercheur, vu les délais de publication et la difficulté pour se faire un nom et être admis dans les cercles savants, 7 ans c'est peu, c'est court ! Il s'agit de ne pas paniquer, et surtout de ne pas chômer ! Comme le nombre de postes de professeurs titulaires est inférieur au nombre de candidats au sein de chaque université, les postes de titulaires sont ainsi livrés à un concours que les plus méritants gagnent grâce à la force de leur talent. En effet, en termes de travail, les candidats sont tous incités à fournir le meilleur d'eux-mêmes, et sont donc placés sur un pied d'égalité, car les différences d'effort maximum sont d'une faible amplitude entre individus, sauf entre hommes et femmes, en raison de la charge spécifique que représentent les enfants<sup>22</sup>. Mise à part cette difficulté à trouver une juste compensation pour des différences de charge de famille, le système de tenure va distinguer celui ou ceux dont le talent pur de chercheur a été le mieux reconnu par l'ensemble de la profession. Les changements d'université en cours de *tenure track* n'arrêtent en général pas le compte à rebours, la *tenure clock*. Là où elle est en vigueur, cette institution est un véritable révélateur des aptitudes des jeunes universitaires. Les décisions de titularisation sont imparfaites, on admet parfois certaines personnes qui ne le méritent pas, et on refuse parfois certaines autres qui l'auraient mérité ou ne le mériteront peut être qu'au bout de huit ans, au lieu de sept. Mais dans l'ensemble, les décisions ne sont pas manifestement erronées. Les comités de tenure ont une marge d'appréciation et s'entourent de précautions ; ils demandent l'avis (écrit et confidentiel) de plusieurs personnalités scientifiques extérieures à l'université. Ces personnalités extérieures pèsent leurs mots avec un soin méticuleux, le moindre sous-entendu négatif pouvant coûter son poste à un candidat tangent. Les concours administratifs ne sont pas d'une nature fondamentalement différente, quand on y songe : ils sélectionnent les plus méritants en moyenne, mais des erreurs et des injustices y sont aussi commises. La vraie différence est que les concours administratifs sont pour la plupart établis sur une base nationale, alors que les concours de recrutement que nous

---

<sup>21</sup> Ou encore, il peut se consacrer à l'administration universitaire, s'il a les talents nécessaires.

<sup>22</sup> C'est d'ailleurs une injustice qu'il faut souligner. Pour une femme, le système est assez contraignant, car on n'accorde en général qu'un an de plus par enfant nouveau né.

études ont une base locale. Cette distinction est d'importance, quand on imagine ce que deviennent les recalés.

En effet, que font les refusés de la tenure dans une université donnée ? Deviennent-ils chauffeurs de taxi ? Bien sûr que non ! Les Etats-Unis, auxquels on peut ajouter le Canada, le Royaume Uni et quelques autres pays constituent un grand marché ouvert pour les universitaires dont la langue de travail est l'anglais. Les établissements d'enseignement supérieur y sont finement hiérarchisés : grandes universités « de recherche », universités accordant le doctorat, *colleges*, *community colleges* ne sont que les grandes catégories. Les règles de décision en matière de tenure sont également hiérarchisées : il est évidemment beaucoup plus difficile d'avoir la tenure à Harvard qu'à l'université de l'Etat de l'Illinois (qui est d'ailleurs très bonne !). Un refusé de Harvard aura en général des offres d'établissements un peu moins prestigieux ; il ou elle ira par exemple à l'Université de New York, ce qui est encore très brillant. Si celle-ci n'accorde pas la tenure, une place se libérera peut-être (pour faire un raccourci) à l'université d'Etat du Nebraska, et sinon, dans un collège du Vermont, ou dans une entreprise ou dans une organisation comportant des services d'études et de recherche.

Le chômage est improbable, et la plupart de ces emplois sont mieux payés qu'un poste de professeur de seconde classe français. Ceux qui ont la chance d'être titularisés deviennent *associate professors* (une sorte d'équivalent du professeur de seconde classe français) et peuvent être promus, quelques années plus tard *full professor* (une sorte d'équivalent du professeur français de première classe).

La différenciation verticale des établissements supérieurs aux Etats-Unis assure en fait que chacun trouvera sa place dans le système au rang qui est le sien. Le système offre l'avantage d'assurer une bonne allocation des professeurs aux établissements, à la fois sur le plan qualitatif et sur le plan des spécialités en matière de recherche. La hiérarchisation des établissements imprime sa marque et se reproduit mécaniquement. Les nouveaux meilleurs professeurs sont en général recrutés par les meilleurs établissements et l'affinité entre les thèmes de recherche du candidat et les besoins des universités est assurée. Dans le système français, les établissements sont supposés de même valeur (mais plus personne n'y croit vraiment) ; les recalés au concours n'ont pas de débouchés, sauf s'ils sont déjà fonctionnaires et si le concours ne sert qu'à des fins de promotion interne ; l'allocation des enseignants aux établissements est souvent inadaptée<sup>23</sup>.

Ces éléments factuels étant posés, qu'est ce qui justifie la *période probatoire* ? Formellement, quelles sont les raisons pour lesquelles on a recours à un contrat de travail du type « promu ou licencié » (*up-or-out*) ? Pourquoi ne pas garder ceux qui ne sont pas titularisés comme *associate professors* ?<sup>24</sup>

Il y a plusieurs exemples de marchés du travail caractérisés par un contrat de travail de type *promu ou licencié*. Avec ces contrats, si un travailleur n'est pas promu au bout d'un certain temps, il est purement et simplement renvoyé. L'exemple le plus connu en dehors de l'université américaine est fourni par les cabinets d'avocats et de consultants, où les associés ne peuvent qu'être nommés *partners* ou renvoyés au bout d'un certain temps.

Le contrat *promu ou licencié* permet à première vue de résoudre un problème d'observation imparfaite de l'effort de l'employé (en langage technique, un problème d'aléa

---

<sup>23</sup> Pensons aux concours d'agrégation en droit et en économie, et au nombre de promus qui cherchent à être mutés, dès leur nomination, dans un autre établissement. Nous plaçons au passage pour une libéralisation complète de l'*exeat*. La règle interdit aujourd'hui à un professeur de demander sa mutation avant qu'il ait effectué 3 ans de service dans son établissement d'affectation. Cette disposition est une source d'inefficacités non-négligeables.

<sup>24</sup> Il se trouve que plusieurs auteurs ont examiné cette question, il y a quinze ou vingt ans, et en particulier, Charles Kahn et Gur Huberman (1988), Michael Waldman (1990), Dominique Demougin et Aloysius Siow (1994), Brendan O'Flaherty et Aloysius Siow (1995), dont nous nous inspirons ici.

moral). L'employé est incité à faire des investissements en capital humain, spécifiques à son entreprise et imparfaitement observables par l'employeur, et qui seront récompensés plus tard, si la promotion est accordée. Ces « investissements spécifiques en capital humain » consistent en l'acquisition d'un savoir-faire qui est utile dans l'entreprise, mais n'a pas nécessairement de valeur pour un employeur externe, donc pas de valeur sur le marché du travail en cas de licenciement. Un problème surgirait si le contrat ne prévoyait pas de renvoyer l'employé qui a fait montre d'une productivité trop faible dans sa période probatoire. Supposons que ceux dont la productivité observée pendant la période d'essai n'a été que moyenne sont gardés, mais avec un statut et un salaire moindres. Alors, l'employeur serait toujours tenté de déclarer qu'un bon employé est seulement moyen et de proposer de garder les bons employés avec un salaire moindre. Ce risque moral, dû cette fois à l'employeur, éliminerait ou émousserait l'aiguillon incitant les employés en période probatoire à investir dans le savoir-faire spécifique à l'entreprise. La confiance dans les évaluations de l'employeur et la crédibilité de sa promesse de récompenser l'effort par la promotion reposent ainsi de manière essentielle sur la pratique du « tout ou rien ». Avec un contrat *promu ou licencié*, qui prévoit un salaire plus généreux pour les promus, l'employeur rémunère l'acquisition du savoir-faire spécifique, et ne peut pas tricher, car il a, d'une part, intérêt à choisir de garder les bons travailleurs, et d'autre part, s'est engagé à ne pas garder les mauvais travailleurs ou même les travailleurs seulement moyens.

Ce raisonnement classique demeure valable, même si les investissements des jeunes employés sont peu spécifiques c'est-à-dire, même si ces investissements peuvent être valorisés dans un autre emploi, à l'extérieur de l'entreprise, dans la mesure où l'information sur les caractéristiques des employés que détient l'employeur est privée : la connaissance qu'en ont les employeurs extérieurs est au mieux imparfaite. Or, il se trouve que le savoir-faire des universitaires est vraiment très peu spécifique : un bon économiste peu faire de la recherche et des cours un peu partout avec un égal bonheur. Si les universités extérieures peuvent se faire une idée des talents d'un universitaire donné, cette appréciation reste imparfaite, surtout pour les plus jeunes. Dans un environnement marqué par les asymétries d'information et l'incertitude sur les performances des individus, la décision de titulariser joue alors le rôle d'un signal important : elle transmet une information crédible au marché sur le potentiel de l'employé. La théorie des contrats *promu ou licencié* semble donc adaptée aux contrats entre universitaires et universités.

Comme la décision d'accorder la tenure transmet une information supplémentaire aux autres employeurs potentiels, elle ouvre une enchère entre les universités pour s'offrir les services du candidat titularisé. Ceci expliquerait que les salaires offerts après la tenure soient relativement modestes : tout le potentiel d'augmentation réside dans les éventuelles offres et contre offres faites au cours de l'enchère qui suit *ipso facto* la titularisation. Comme l'université qui accorde la tenure à un jeune professeur est elle-même en situation d'incertitude (elle peut commettre des erreurs et cette possibilité est d'ailleurs prise en compte par les autres employeurs potentiels), cette incertitude lui fait courir le risque de la « malédiction du vainqueur », phénomène qui a été bien étudié dans le cadre de la théorie des appels d'offres. En effet, l'employeur qui offre le prix le plus élevé pour un employé de valeur incertaine a toutes les chances d'être celui qui surestime sa valeur. L'université bien gérée promettra donc par contrat un salaire modeste au jeune professeur en cas de titularisation, quitte à contrer des offres compétitives venues d'autres universités et visant à débaucher le nouveau titulaire. Il s'agit là d'un fait assez courant aux Etats-Unis. On voit poindre ici le rôle clef de l'évaluation externe implicite, que nous discutons plus bas.

Si on ajoute à cette considération la contrainte de budget, ou plus précisément la contrainte d'un nombre fixé de postes ou de chaires, la rationalité du système de contrats de type *promu ou licencié* apparaît clairement. Les assistants ou maîtres de conférences dont on

pense qu'ils n'ont pas les qualités requises pour devenir professeurs sont écartés parce que la capacité de la pépinière pour repérer les futurs professeurs est limitée et qu'il faut donc faire de la place pour d'autres jeunes prometteurs. Cette disposition reste valable même si leur contribution courante à la production de leur département n'est pas affectée par leur inaptitude au rôle de professeur. La sélection des candidats au rang de professeur se faisant essentiellement « sur le tas » (*on the job*), la profession d'assistant comporte deux rôles enchevêtrés : fournir un travail d'enseignement et de recherche, qui a une valeur sociale en soi, et donner l'occasion d'observer les capacités réelles de l'individu dans l'exercice de ces mêmes tâches. L'université pourrait garder ses assistants méritants et en faire des maîtres assistants, ou des *senior lecturers*, comme cela se pratique au Royaume Uni. Les individus concernés quittent alors la voie royale (*fast track*) et peuvent se rendre très utiles à leur institution, mais perdent l'attention de la hiérarchie. Pourtant, une telle politique de rétention signifie que l'institution, qui ne dispose évidemment pas de moyens illimités pour créer des postes, a plus ou moins renoncé à la priorité de développer une recherche de haut niveau. On devrait donc observer que plus la recherche est vécue comme une priorité dans la culture d'un établissement donné, plus les assistants y sont jeunes en moyenne.

## 7. Après la tenure, la promotion par la mobilité externe

De même que la décision d'accorder la tenure repose sur l'évaluation par des pairs (ou futurs pairs), la détermination du salaire d'un universitaire repose aussi sur une évaluation qui est soit explicite soit implicite. L'évaluation explicite s'appuie sur les publications et leur impact (citations), ainsi que sur l'appréciation de spécialistes extérieurs. Mais le procédé le plus puissant est certainement l'évaluation implicite, qui est associée aux offres extérieures. Une spécificité de l'université réside dans le fait que les professeurs publient leurs recherches dans des revues savantes et que leurs travaux sont connus à l'extérieur de leur établissement. Par ce fait même, ils détiennent peu de « secrets de fabrication », et peuvent être évalués par l'extérieur, d'autant plus précisément que le temps passe et que leurs écrits s'accumulent.

L'enseignement supérieur se caractérise par une étrange particularité : il semble être un des seuls secteurs de l'économie où les salaires sont corrélés négativement avec l'ancienneté dans l'institution. En moyenne, aux Etats-Unis, plus vous êtes ancien dans votre département, moins vous gagnez (en pouvoir d'achat).<sup>25</sup> Si on y réfléchit, il n'est pas étonnant que le pouvoir d'achat baisse un peu chaque année, en présence d'une petite inflation, lorsque les salaires nominaux ne sont pas augmentés. Or, aux Etats-Unis, la manière la plus habituelle et la plus sûre d'obtenir une augmentation substantielle, qui soit à la portée d'un bon chercheur, est de produire une offre d'embauche d'une université concurrente. Il est en effet difficile à un doyen de plaider auprès de la hiérarchie universitaire qu'un de ses chercheurs est très brillant et qu'il doit recevoir une augmentation. Un problème d'aléa moral ne peut être écarté dans ces demandes d'augmentation, qui ne peuvent être traitées et octroyées à la légère.

En revanche, une proposition d'embauche d'une université concurrente présente de bonnes garanties de crédibilité. Pour obtenir une telle offre extérieure, il faut avoir vraiment et notoirement amélioré son dossier de recherche, et donc accru sa valeur de marché de manière substantielle. Le doyen de faculté de l'université d'origine peut alors décider de s'aligner sur l'offre extérieure, voire même de surenchérir, sauf s'il est au contraire ravi de laisser partir un collègue dont il souhaite se débarrasser (ce qui arrive parfois aussi !). L'offre extérieure

---

<sup>25</sup> Ces faits ont été mis en évidence par Michael Ransom (1993) ; ils ne doivent pas être confondus avec les rendements de l'expérience, qui sont, eux, assez élevés, avec des valeurs d'environ 4% à 5% par an, au début de la carrière au moins. Pour être parfaitement clair, une année d'expérience de plus dans la carrière universitaire rapporte en moyenne 4% de plus toutes les années ultérieures, ce qui est substantiel. Cette réalité n'est pas incompatible avec des rendements de l'ancienneté en moyenne négatifs.

crédible étant fondée sur une évaluation par les pairs, diligentée par l'université qui cherche à débaucher le chercheur, elle est donc produite par des gens peu suspects de complaisance a priori. On comprend alors pourquoi on observe que ceux qui restent longtemps dans leur établissement perdent en moyenne un peu de pouvoir d'achat chaque année. C'est parce que les meilleurs, ceux qui progressent le plus, sont aussi les plus mobiles avec une ancienneté moyenne plus faible dans leur dernier établissement.

Cette manière d'accorder des augmentations est évidemment coûteuse. Elle consomme des ressources des universités, et d'autant plus que beaucoup d'offres ne sont pas acceptées ; elle inflige des coûts divers aux universitaires eux-mêmes, au premier chef le coût de la mobilité géographique. Mais ces coûts sont le prix à payer pour une révélation par le marché de la valeur réelle des universitaires<sup>26</sup>.

Ce système d'offres extérieures est inadapté pour accorder de banales augmentations. Comment une université s'assure-t-elle qu'un professeur reste « à la page », se tient au courant des derniers développements de sa discipline ? De toute évidence, en observant le nombre de ses publications. Un professeur qui publie dans des revues scientifiques à comité de lecture international émet le signal crédible qu'il est toujours « dans le coup ». C'est la première et peut être la plus importante différence entre ceux qui publient et ceux qui ne publient pas, du point de vue de leur université. Chaque discipline possède une hiérarchie de revues plus ou moins difficile d'accès, ce qui permet aux connaisseurs d'affiner les jugements presque à l'infini. Car il est difficile de se faire publier, surtout dans les revues les plus prestigieuses : ici encore, le signal crédible est coûteux. On peut expliquer ainsi l'accroissement constant du nombre des revues, qui ne se justifie pas seulement par la spécialisation croissante (il est vrai qu'il se crée surtout de nouvelles revues spécialisées). Il est bien probable que la plupart des articles publiés ne sont pas des contributions fondamentales à la science, surtout dans les « petites » revues --- même s'il y a bien sûr des exceptions, mais nous raisonnons en moyenne. Ces contributions banales, qui seront sans doute peu lues, et en tous cas presque jamais citées, servent seulement à prouver qu'on reste un professionnel à la pointe. Ceci est bien évidemment une bonne chose pour les étudiants. Liebowitz et Palmer (1984) ont montré qu'un article publié dans la 80<sup>ème</sup> revue du classement des revues d'économie rapportait moins de 1% des citations d'un article de même longueur publié dans une revue majeure (*top journal*). Pourtant, Sauer (1988) a montré qu'une telle « petite » publication valait à son auteur entre 18% et 35% des récompenses monétaires commandées par un article publié dans une revue majeure. Les universités américaines récompensent donc de manière disproportionnée les « petites publications ». Il est intéressant de noter que, pour sa part, l'Ecole d'Economie de Toulouse s'éloigne de ce schéma de rémunération en privilégiant au contraire les grandes revues. Est-ce à dire que le système français présente certaines spécificités qui empêchent la reproduction à l'identique du mode de régulation américain ?

## 8. Conclusion provisoire

Après avoir étudié les principales thèses avancées par les économistes pour expliquer l'institution de l'emploi à vie dans le monde universitaire nord-américain, nous voilà à pied d'œuvre pour examiner la possibilité de nous inspirer de ce système dans un projet de réforme

---

<sup>26</sup> Elle permet également de modifier l'appariement des universitaires avec les universités. Un professeur qui a obtenu sa tenure dans un établissement ne peut jamais descendre d'un cran dans la hiérarchie des établissements. En revanche, il peut connaître une trajectoire ascendante et à partir d'une titularisation dans une université au bas du tableau, il peut être appelé par des établissements plus prestigieux. La promotion par mobilité externe permet ainsi de remédier à certaines injustices ou à certaines erreurs d'appréciation commises en début de carrière.

du statut des enseignants-chercheurs, en France. Le marché français des universitaires n'est-il pas trop étroit pour fonctionner d'une manière aussi efficace qu'aux Etats-Unis ? Peut-on cependant imaginer un cadre réglementaire souple, au niveau national, pour l'exercice d'une politique du personnel autonome par les universités françaises? Peut-on soumettre les universitaires français à des incitations plus fortes et importer les principales règles de la tenure avec quelque chance de succès ? A quelles exigences l'évaluation des universitaires devrait-elle répondre dans un tel cadre ? Ce sont les questions que nous aborderons dans la suite de cet article, à paraître dans le prochain numéro de la revue Commentaire.

### Références bibliographiques

Aghion, Philippe, Mathias Dewatripont, Caroline Hoxby, Andreu MasColell and André Sapir (2009), "The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the US", WP n°14851, NBER, Cambridge, Massachusetts.

Benabou, Roland, and Jean Tirole (2003), "Intrinsic and Extrinsic Motivation", *Review of Economic Studies*, 70, p 489-520.

Carmichael, H. Lorne (1988), "Incentives in Academics: Why is There Tenure?" *Journal of Political Economy*, 96, p 453-472.

Commission on Academic Tenure in Higher Education (1973), *Faculty Tenure: a Report and Recommendations*, Jossey Bas, San Francisco.

Demougin, Dominique, and Aloysius Siow (1994), "Careers in Ongoing Hierarchies", *American Economic Review*, 84, 1261-1277.

Elster, Jon (2009), *Le désintéressement. Traité critique de l'homme économique*, Editions du Seuil, Paris.

Kahn, Charles, and Gur Huberman (1988), "Two-Sided Uncertainty and "Up-or-Out" Contracts", *Journal of Labor Economics*, 6, p 423-444.

Liebowitz, S. J., and J. P. Palmer (1984), "Assessing the Relative Impact of Economic Journals," *Journal of Economic Literature*, 22, p 77-146.

Musselin, Christine, 2005, *Le marché des universitaires, France, Allemagne, États-Unis*, PUF, Paris.

Musselin, Christine, 2008, *Les universitaires*, La Découverte, Paris.

O'Flaherty, Brendan, and Aloysius Siow (1995), "Up-or-Out Rules in the Market for Lawyers", *Journal of Labor Economics*, 13, p 709-735.

Rae, John (1895), *Life of Adam Smith*, McMillan, Londres.

Ransom, Michael R. (1993), "Seniority and Monopsony in the Academic Labor Market", *American Economic Review*, 83, p 221-233.



Sauer, Raymond D. (1988), "Estimates of the Return to Quality and Co-Authorship in Economic Academia", *Journal of Political Economy*, 96, p 855-866.

Smith, Adam (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, réédition (1937) avec des notes de Edwin Cannan, The Modern Library, Random House, New York.

Siow, Aloysius (1998), "Tenure and Other Unusual Personnel Practices in Academia", *Journal of Law, Economics, and Organization*", 14, p 152-173.

Waldman, Michael (1990), "Up-or-Out Contracts: A Signaling Perspective", *Journal of Labor Economics*, 8, 230-250.