

**PROFESSEUR D'UNIVERSITE, PROFESSION LIBERALE D'ETAT**  
**Deuxième partie : pour une réforme du statut des enseignants-chercheurs<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-IDEF, Marseille.

25 septembre 2009

Résumé :

Nous avons étudié dans un premier article les justifications pour l'emploi à vie des universitaires (*academic tenure*), avec le point de vue de la théorie économique. Nous étudions dans le présent article 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, on titularisera ceux qui auront été jugés dignes de se voir décerner le titre de *professeur des universités* par leurs futurs pairs. Ils recevront 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 Bernard Belloc, Jean-Claude Casanova, Thierry Coulhon, François Delpla, Jacques Delpla, Serge Federbusch, Nicolas Jacquemet, Laurent Linnemer, Pierre-Michel Menger et Etienne Wasmer de leurs remarques et commentaires. Ce texte ne reflète pas nécessairement les positions des personnes ici remerciées.

<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

Un certain nombre de systèmes universitaires étrangers se caractérisent par l'institution de la *tenure académique*, c'est-à-dire la titularisation dans un emploi à vie pour les professeurs d'université, à la suite d'une période probatoire de 7 années, au bout de laquelle les jeunes chercheurs sont évalués. Il existe pour ces règles du jeu un certain nombre de justifications classiques : l'emploi à vie des professeurs est une garantie d'indépendance et protège les libertés universitaires : liberté de chercher, de s'exprimer et (dans une certaine mesure) liberté d'enseigner. Sans remettre en cause cette interprétation, nous avons examiné, dans un article précédent (cf. Gary-Bobo et Trannoy (2009)), les analyses de la tenure issues de la littérature économique sur les contrats et les incitations, qui offrent un éclairage différent et complémentaire. Ce système de recrutement et de promotion des universitaires est une des clefs de la réussite et du prestige des grandes institutions de recherche nord-américaines. Nous soutenons ici qu'il est souhaitable et possible d'importer cette institution en France, mais que cela impose aussi de repenser les principes d'évaluation et de rémunération des universitaires, leurs obligations de service, ainsi que le mode de calcul des dotations de l'Etat aux universités.

L'étude de l'université américaine montre l'importance de la décentralisation des décisions, de la concurrence entre universités et du marché des universitaires dans son équilibre institutionnel (cf. Casanova (2007), Aghion *et al.* (2008)). A notre point de vue, en France, la concurrence ne peut prétendre constituer à elle seule la base d'une régulation efficace, en raison de l'étroitesse du marché universitaire. Nous en tirons certaines conséquences quant aux règles de rémunération et d'évaluation qui devraient y être appliquées aux professeurs d'université, et proposons quelques éléments pour une stratégie de changement.

### **L'absence de profondeur du marché universitaire français**

Nous avons montré dans l'article auquel le présent travail fait suite, (Gary-Bobo et Trannoy (2009)), que le salaire d'un professeur américain est pour l'essentiel déterminé par le marché, et par la plus haute offre qu'une université concurrente pourrait vouloir faire pour s'attacher les services d'un individu donné. Cette plus haute offre est le résultat d'une *évaluation externe implicite*, c'est-à-dire une évaluation faite par les pairs extérieurs à l'université de rattachement du chercheur. Il faut bien admettre que dans la situation actuelle, cette forme de libre détermination des salaires est rendue difficile, en France, par l'étroitesse du marché, même étendu au marché francophone. La libre concurrence pourrait s'exercer au niveau de l'Europe mais le marché universitaire européen n'existe pas encore. Il est sans doute illusoire de penser que la mobilité des universitaires européens puisse rapidement égaler celle des universitaires américains. Même si tous les universitaires parleront et écriront l'anglais, et même si les cours en anglais vont se généraliser, le frein essentiel viendra des familles des universitaires. Venir s'établir dans notre pays, c'est, sauf peut être en région parisienne et dans un nombre limité de grandes villes de province, en raison de la présence d'écoles bilingues, faire le choix d'éduquer ses enfants en français, ce qui restreint d'une manière draconienne le nombre de candidats potentiels à une carrière. La réussite des établissements universitaires anglophones doit beaucoup au fait que bien des personnes acceptent que leurs enfants soient élevés en anglais, considérant que c'est pour eux un atout. Il s'ensuit que les universitaires intéressés par une carrière en France sont des couples bi-nationaux, des personnes qui n'ont pas d'enfants ou dont les enfants sont grands. Les universités des pays francophones sont donc contraintes naturellement, quelle que soit leur qualité, à n'attirer qu'une petite partie du marché mondial des universitaires. En revanche, le marché mondial anglophone peut attirer des universitaires francophones car la réticence à éduquer ses enfants dans la langue anglaise est en train de disparaître. Il suit de là un déficit migratoire structurel

de la France en matière d'universitaires. Ce déficit est aussi qualitatif, car ce sont évidemment les meilleurs spécialistes français qui ont la possibilité d'une carrière à l'étranger. Un marché étroit signifie encore que la compétition entre établissements risque d'être de faible intensité, avec ça et là des comportements qui seront dictés par une situation de monopsonne, surtout dans certaines disciplines peu représentées ou peu courantes. La qualité de la gestion d'un seul établissement pourra avoir des répercussions sur l'équilibre du système. Aux Etats-Unis, on ne peut pas exclure qu'un établissement sous l'emprise d'un président mégalomane prenne des décisions absurdes. La réputation de cet établissement en souffrira, mais les propriétés de l'ensemble seront affectées d'une manière négligeable, les autres établissements en profitant pour augmenter temporairement leur part de marché. En France, une mauvaise politique de Paris VI ou d'Orsay en Sciences peut avoir des conséquences catastrophiques que l'ensemble du système ne sera pas en mesure de compenser. Dans certaines disciplines, le marché serait livré au jeu des coteries, et pourrait aboutir à des injustices. Si donc on ne peut pas complètement faire confiance au marché pour promouvoir les universitaires, le déroulement de la carrière doit être organisé autrement que par le principe d'*évaluation externe implicite*, telle qu'elle est pratiquée par l'université américaine. Ce seul phénomène peut expliquer le poids donné par l'Ecole d'Economie de Toulouse aux publications dans des revues prestigieuses dans son système de primes. Il n'est pas certain que les universités francophones offrent des possibilités de promotion à tous ceux qui le méritent. Donc, là où l'université américaine attend les offres extérieures faites au chercheur qui publie des travaux de haut niveau pour surenchérir, l'université de Toulouse prend les devants en rémunérant ces travaux immédiatement.

On peine aussi à voir les ressources propres que les universités pourraient mobiliser pour se livrer à cette concurrence à grande échelle. Les étudiants payent des droits d'inscription très faibles et la question de leur hausse semble devenue un tabou quasi absolu pour la classe politique française. Les fondations, autorisées par la loi Pécresse, ne dégageront des ressources nouvelles en abondance que dans un avenir encore assez lointain. La régulation par le marché ne pouvant fonctionner convenablement, au moins pendant une longue période de transition, il reste à inventer un système suffisamment souple, s'appuyant simultanément sur l'autonomie des établissements et une certaine régulation centrale pour former, recruter et cultiver les différents talents que nécessite une université moderne.

Enfin, on ne peut faire l'économie d'une discussion relative à la stratégie des présidents d'université, puisque la loi LRU leur a donné le premier rôle. Cette loi est restée bien silencieuse sur les incitations données à ces présidents d'université pour faire de bons recrutements. La réforme du système d'allocation des moyens attribués aux universités prévoit désormais une dotation variable avec la performance des établissements, à hauteur de 20%, et il faut s'en féliciter. Cela dit, comment une université qui continue à recruter localement ou à pratiquer un genre de clientélisme sera-t-elle sanctionnée? Rien n'exclut pour l'instant que certaines mauvaises pratiques, comme le localisme dans les recrutements, se maintiennent ou même se renforcent. La transparence et le caractère mécanique des règles de récompense et des sanctions ne sont pas affirmés avec une force suffisante, alors que ces principes devraient être les pendants de la décentralisation, et donc, le jeu auquel vont se livrer réellement les universités reste pour l'instant assez difficile à prévoir.

### **Problématique du « salaire aux pièces »**

Aucune instance locale ou nationale ne peut véritablement suppléer au manque d'une évaluation globale qui agrège, comme le marché le ferait, les différentes facettes du travail d'un universitaire. L'instance locale est mal placée pour juger du rayonnement international des recherches dans un monde très spécialisé, tandis que l'instance nationale est, quant à elle,

franchement incompétente pour apprécier la qualité de l'investissement local de l'universitaire. La difficulté tient au caractère multiforme et à la variété des tâches que doivent accomplir les universitaires. Cette difficulté a été reconnue par la littérature consacrée aux incitations, qui fait de la figure familière du professeur d'université l'exemple type de l'*agent multi-tâches*<sup>4</sup>. Parmi celles-ci, l'enseignement et la recherche bien sûr, mais aussi les tâches d'intérêt collectif : responsabilité et mise en place de programmes de formation, recrutement des enseignants, liens avec le monde professionnel, recherche de financements extérieurs, développement des échanges avec les universités étrangères, direction d'Unités de Formation et de Recherche (UFR), direction de laboratoires, etc. Ces tâches se sont beaucoup alourdies au fil des ans, et l'on peut risquer le jugement que si l'université française est sous-administrée, elle le doit sans doute très clairement au manque de cadres administratifs qualifiés<sup>5</sup> (de « catégorie A ») mais aussi beaucoup au fait que ces responsabilités collectives sont insuffisamment valorisées.

Il y a dans l'université française de la place pour toutes les bonnes volontés, mais il faut accepter de les payer à leur juste prix. L'intensité de l'investissement dans chaque grande tâche varie également avec la discipline. Les juristes, et en particulier les privatistes, véritable élite de praticiens, considèrent souvent que l'exercice libéral de leur activité est une nécessité pour rester à la page et offrir des cas concrets à leurs étudiants, tandis que les professeurs de médecine cumulent activité hospitalière, enseignement et recherche. Le contraste avec les mathématiciens et les physiciens est frappant. Il faut donc imaginer un système de rémunération qui respecte la très grande diversité dans la pratique du métier d'universitaire selon l'âge, les goûts et les disciplines, et s'appuyer sur le principe du salaire à la tâche. En se focalisant seulement sur les obligations de service et en ne prenant pas la structure des rémunérations en compte, la discussion s'est privée d'un degré de liberté très important.

Lorsqu'il s'agit d'inciter un agent à fournir des efforts multidimensionnels, la théorie économique des contrats nous met en garde contre les distorsions induites par les difficultés de mesure des performances individuelles. Si une tâche est plus difficile à évaluer objectivement qu'une autre, c'est-à-dire si les seules mesures objectives de performance qui soient fondées sur des faits matériels, observables par l'employeur et l'employé, sont entachées d'erreurs aléatoires, et capturent très imparfaitement certaines dimensions de cette même performance, on doit se méfier des systèmes de prime ou de « salaires à la pièce » qui s'appuieraient sur ces mesures imparfaites : elles risquent de causer toutes sortes d'effets pervers. La cueillette des cerises est une activité qui se prête relativement bien à la mesure objective des performances individuelles : il suffit de compter ou de peser les cerises cueillies par l'ouvrier et de le payer au poids ou « à la pièce ». Pour un exploitant agricole, le nombre de cerises récoltées par ouvrier agricole et par heure est une mesure de performance qui coïncide bien avec son objectif de profit. Ce nombre est affecté d'un aléa dans la mesure où un même effort de l'ouvrier peut conduire à une récolte variable : à effort constant, l'ouvrier aura plus ou moins de chance, suivant la forme ou la disposition des cerisiers, mettons. L'ouvrier est donc soumis à un risque déplaisant si son salaire est aux pièces, et ce désagrément devra être compensé par le patron. Supposons maintenant qu'il s'agisse de récolter simultanément des cerises et des fraises des bois (ou des champignons) en forêt, et que l'exploitant agricole a pour objectif d'obtenir les deux produits en certaines proportions chaque jour. Comme la cueillette des fraises des bois est beaucoup plus aléatoire, les récompenses devraient surtout dépendre du poids de cerises, mais alors la cueillette des fraises des bois risque d'être très négligée. Il ne faut donc pas trop inciter les ouvriers à l'effort en général pour éviter de voir s'effondrer la récolte de fraises des bois. Ce problème,

---

<sup>4</sup> Cf. Holmström et Milgrom (1991), voir aussi Baker, Gibbons et Murphy (1994).

<sup>5</sup> En revanche, les universités ont une pléthore de personnel administratif faiblement qualifié (catégorie B ou C), travaillant souvent à temps partiel, et dont la productivité est très variable.

connu comme celui de l'*agent multitâche*, est si délicat à résoudre qu'il vaut mieux dans certains cas renoncer aux formules d'intéressement et de salaire à la pièce.

Il se peut aussi que l'objectif poursuivi par l'organisation soit intrinsèquement difficile à mesurer ou même à décrire : toutes les mesures de performance objectives des employés manquent alors plus ou moins leur cible. Par exemple, le degré de maturité des fraises des bois compte presque autant que leur nombre et il faudrait les goûter toutes pour s'assurer de la qualité du travail, ce qui pose un problème insoluble ! La théorie nous dit alors qu'il faut renoncer à trop inciter l'employé, mais du coup, l'effort de l'employé ne sera pas optimal (cf. George Baker (1992)). La littérature abonde d'exemples de systèmes incitatifs mal conçus qui devinrent la source d'effets pervers dévastateurs: il est courant d'observer une détérioration de la qualité ; les tâches qui ne sont pas mesurées et récompensées sont négligées. Un chercheur payé au nombre de brevets mettra tout son effort sur les découvertes faciles à obtenir et négligera les recherches qu'il semble difficile de faire aboutir.

Dans le cas des universitaires, il faut remarquer qu'aucune des tâches prise isolément n'est la source d'une difficulté insurmontable d'évaluation, même si on sait que ces évaluations seront toujours imparfaites : la recherche peut être évaluée par les pairs dans les conditions décrites plus haut ; l'enseignement peut être évalué en utilisant les étudiants eux-mêmes comme dispositif d'alerte, mais aussi au moyen d'indicateurs objectifs de réussite à l'examen, et par la publicité donnée aux supports de cours, qui devraient être obligatoirement disponibles sur l'Intranet ; les tâches entrepreneuriales et administratives, enfin, sont évaluées par l'appréciation des collègues dont l'action est encadrée, et par celle des supérieurs, comme dans n'importe quelle hiérarchie administrative. Certaines dimensions de l'activité peuvent faire l'objet de contrôles bureaucratiques coûteux : dans les universités américaines, on s'accorde pour qu'une tutelle assez tatillonne s'exerce sur les tâches d'enseignement, tandis que les mesures les plus fortement incitatives concernent la recherche. Ces dispositions visent à empêcher que des chercheurs très actifs ne négligent trop leur enseignement.

Le système français actuel n'est pas si éloigné de ces recommandations, au moins dans son principe. Le précédent décret fixait un plancher pour une tâche, les fameuses 128 heures d'enseignement. On peut considérer qu'un contrôle plus ou moins strict s'exerce sur ces activités, pour s'assurer qu'elles sont bien effectuées<sup>6</sup>. En revanche, le décret de 1984 se contentait d'énoncer d'une manière très vague les autres obligations. Toutefois, par le biais des primes de recherche et d'encadrement doctoral, des primes de responsabilités administratives ou des primes pédagogiques mises en place par Lionel Jospin en 1990, les enseignants-chercheurs sont incités à faire de la recherche et à s'investir dans leur établissement. Ces dispositifs ne sont pas aberrants en principe, mais la partie variable de la rémunération n'est pas au point, car elle représente au mieux un treizième mois.

On observe à l'université des disparités d'engagement personnel proprement stupéfiantes. Certains vivent le statut comme un sacerdoce, tandis que d'autres l'utilisent comme une rente. Les temps de travail peuvent varier de un à quatre, entre le petit mi-temps de celui qui n'assure que ses cours et le double temps plein de celui qui consacre toutes ses forces à l'université. Une telle variabilité ne se rencontre que parmi les membres des professions libérales. Mais à l'université, ces différences d'investissement personnel

---

<sup>6</sup> Des appariteurs passaient naguère dans toutes les salles de cours pour faire émarger les enseignants, par exemple dans les écoles ayant recours à beaucoup d'enseignants mercenaires, comme l'IEP de Paris ou l'ENSAE --- un sage et vénérable dispositif. A l'EHESS, il est d'usage que l'enseignant fasse émarger les étudiants à chaque séminaire dans un cahier qu'il remet lui-même à l'administration. Il en est de même à Polytechnique : dans les « petites classes », l'appel est obligatoire. Dans ces deux derniers cas, il semble que les règles ont en partie et peut-être surtout pour but de vérifier que les enseignants eux-mêmes sont présents. Nous ne nous souvenons pas qu'une telle pratique ait existé à la Sorbonne.

s'accompagnent de différences de rémunération somme toute modestes<sup>7</sup>. Le schéma de rémunération présente donc des défauts évidents, mais surtout, il ne permet plus d'attirer sur le sol français des enseignants-chercheurs de classe internationale dans les disciplines très ouvertes à la concurrence, comme certaines disciplines scientifiques ou l'économie. Seule une baisse de la partie fixe et une augmentation de la partie variable pourrait permettre de remédier simultanément à ces faiblesses du dispositif actuel. La partie fixe assure l'enseignant-chercheur contre les mauvaises fortunes de la recherche<sup>8</sup>. La partie variable du salaire est là pour inciter l'universitaire à fournir plus d'effort dans une direction donnée<sup>9</sup>. Mais si on diminue la partie fixe, il faut aussi diminuer les obligations de service qui l'accompagnent.

Nous tirons de cette discussion la conclusion qu'on peut inciter les universitaires à faire de la recherche, dans une mesure raisonnable, en s'appuyant sur des critères quantitatifs bien conçus. Le fait que tous ces critères soient imparfaits ne doit pas être une raison pour y renoncer : mieux vaut la course aux publications que le sous-développement.

### **Rôle et conditions de bon fonctionnement des évaluations qualitatives**

Au point où nous en sommes, il serait naïf de croire que tous les stimulants de l'effort au travail peuvent être formulés en des termes qui ressemblent à une transposition de l'idée de salaire aux pièces. Il faudra bien évaluer la qualité des articles publiés indépendamment de leur longueur. Le qualitatif, même s'il peut être approché par du quantitatif multidimensionnel, a donc toutes les apparences de l'irréductible.

Un autre problème important des dispositifs incitatifs est le contentieux qu'ils risquent d'engendrer. Beaucoup de signaux qui renseignent l'employeur sur les performances réelles de l'employé sont en effet difficiles à vérifier par un tiers ; même si patron et employé savent parfaitement à quoi s'en tenir, il peut être impossible au juge d'établir les faits qui justifient le paiement de telle ou telle récompense. On parle alors d'informations observables (par les parties au contrat) mais non vérifiables (par le juge ou l'arbitre). Dans certains cas de figure plus difficiles encore, l'évaluation des performances par les supérieurs hiérarchiques est *subjective*, et peut donc difficilement être communiquée aux employés eux-mêmes (cf. Bentley MacLeod (2003)). Dans de tels cas, les primes, lorsqu'elles existent, sont payées par l'employeur à la suite d'une appréciation subjective des mérites de l'employé ; elles ne sont pas nécessairement motivées et ne peuvent pas faire l'objet d'un recours. On renonce à expliciter les bases de calcul des récompenses dans les termes du contrat. Dans les faits, de nombreuses relations de travail reposent seulement sur des *contrats implicites* et sur la « confiance » : l'employeur, placé en position d'autorité, décide souverainement de l'octroi de primes et de l'avancement ; l'employé s'attend à être récompensé, selon les cas, par un bonus ou une promotion, s'il a satisfait aux exigences dans les conditions habituelles. La théorie économique<sup>10</sup> a étudié cette situation et montre que la « confiance », c'est-à-dire en fait la coopération entre employé et employeur, peut s'installer et apparaître comme un équilibre dans un cadre de long terme, où l'interaction des parties est répétée, lorsque les partenaires

---

<sup>7</sup> Un professeur qui n'a pas pris de galon et est monté à l'ancienneté en terminant en haut de la seconde classe gagne un peu moins de 4388 euros par mois net. Un professeur d'université de classe dite exceptionnelle toucherait lui, 5000 et quelques euros, soit moins de 20 % de plus.

<sup>8</sup> La recherche est une activité risquée, on peut s'aventurer dans une voie qui se révèle peu prometteuse, se faire doubler sur le même terrain par d'autres chercheurs plus rapides ou plus chanceux, et comme nous l'avons souligné dans Gary-Bobo et Trannoy (2009), voir son capital de savoir dévalorisé par de nouvelles découvertes.

<sup>9</sup> A cet égard, le remplacement de la *prime de recherche et d'encadrement doctoral* par la *prime d'excellence scientifique*, d'un montant compris entre 3500 et 15000 euros par an, va dans le bon sens.

<sup>10</sup> Pour être précis, il s'agit là d'une des applications les plus importantes de la théorie des jeux répétés.

sont suffisamment patients<sup>11</sup>. Toute médaille a son revers, et la contrepartie du caractère subjectif des évaluations est l'existence nécessaire d'un certain degré de conflictualité : on ne pourrait réduire à zéro l'occurrence des démissions, résistances et grèves que dans des conditions idéales de transparence<sup>12</sup>.

Nous tirons de ces résultats que nous avons besoin d'un système de carrières universitaires bien conçu, c'est-à-dire un ensemble de règles du jeu stables, favorisant les investissements de long terme des individus, où les incitations individuelles essentielles sont produites par les règles d'avancement et de rémunération. Les bases d'évaluation des performances en vue de récompenses et de promotions seront inévitablement un mélange de faits quantitatifs vérifiables et d'appréciations plus ou moins qualitatives et subjectives. Les systèmes de contrats implicites reposent sur une confiance raisonnée : il faut que les employés fassent crédit à leur employeur, qu'ils aient toutes les raisons de penser que l'employeur aura bien intérêt à prendre les bonnes décisions (c'est à dire à promouvoir les plus méritants, etc.). Si confiance et transparence sont raisonnablement assurées, les critères quantitatifs n'ont donc aucune raison de devenir l'alpha et l'oméga.

Mais il est bien évident que les systèmes fondés sur les évaluations qualitatives et subjectives sont exposés à un risque majeur : le détournement et la *capture* des procédures par les réseaux et les groupes de pression<sup>13</sup>. Il faut mettre en place des comités ou conseils pour apprécier les mérites des uns et des autres et la légitimité de ces comités peut être mise en question. La capture des instances de « régulation » par les individus « régulés » est un mal bien connu dans nos établissements d'enseignement supérieur. Au premier chef, sous prétexte de contrer l'« arbitraire mandarinal », les syndicats ont en bien des endroits mis la main sur (et détourné les) procédures de recrutement et d'évaluation. Rien ne nous garantit aujourd'hui que ce défaut criant de l'université française se corrigera de lui-même. Si on change le système, il faut se demander, 1°, si les syndicats pourront s'organiser pour reprendre le pouvoir qu'on veut leur retirer implicitement, et 2°, si d'autres groupes de pression non-syndicaux, des réseaux plus ou moins occultes, plus ou moins difficiles à imaginer de l'extérieur, ne vont pas à leur tour utiliser les institutions à leur profit, nous habituant à des accommodements avec les principes toujours plus fréquents. Le plus grave est sans doute que ces groupes montrent le mauvais exemple, à savoir : que la fidélité à une coterie vaut mieux qu'un effort sincère et honnête.

Donc, si des jugements de nature qualitative ou subjective doivent rester une composante de l'évaluation des individus au cours de leur carrière, nous sommes condamnés à rechercher les subterfuges qui rendent capture et détournement plus difficiles. Il faut bien évidemment considérer quelques paramètres cruciaux : le nombre, l'indépendance, la compétence et le mode de désignation des membres des comités d'évaluation. Un trop petit nombre de membres conduit à des comportements « factieux ». C'est pour ces raisons que le Conseil National des Universités n'est pas trop grand, tandis que les jurys d'agrégation des facultés de droit et de sciences économiques sont trop petits.

En pratique, le problème du mode de désignation est assez mal résolu par l'élection. Le système devrait pouvoir être amélioré avec de bons critères d'éligibilité : ceux qui se font juge des talents des autres devraient en posséder eux-mêmes objectivement. On souhaiterait surtout empêcher que le système tende à engendrer une classe de « politiciens professionnels » de l'université, qui se spécialiseront dans la conquête du pouvoir et dans les opérations d'évaluation. La Grèce du temps de Démosthène nous offre, avec le tirage au sort des magistrats dans un vivier de personnes qualifiées, un remède souverain et séduisant contre ces dérives. Lorsqu'il s'agit de former des comités pour décider des promotions au sein d'un

---

<sup>11</sup> Cf. Bentley MacLeod et James Malcomson (1989), Jonathan Levin (2003).

<sup>12</sup> Cf. Bentley MacLeod (2003), Robert Gary-Bobo et Touria Jaaidane (2006).

<sup>13</sup> Il s'agit de « capture des régulateurs », au sens de George Stigler.

établissement, il semble sage de tirer au sort les rapporteurs et de rendre leur travail obligatoire, au point de le compter au nombre des obligations de service. Cette question est d'une suprême importance ; il faut éviter que les bons chercheurs abandonnent, faute de goût et de temps, l'évaluation de la recherche à des personnes moins qualifiées qui monopoliseront ces tâches. La règle majoritaire pousse en effet ces commissions aux extrêmes. Les « vrais chercheurs » les désertent lorsqu'ils s'y sentent en minorité, comprenant qu'ils ne peuvent qu'y perdre leur temps. Les « purs politiques » universitaires feraient le même calcul en leur for intérieur, s'ils étaient confrontés à une majorité de ces « vrais chercheurs » avec lesquels ils ne peuvent pas s'entendre, mais comme les coûts d'opportunité associés à la participation à de telles commissions sont élevés, et que la valeur du temps des « purs politiques » est plus faible que celle des « vrais chercheurs », le mauvais cas de figure tend toujours à se réaliser : en pratique, les commissions sont toujours composées d'une très large majorité de « politiques ».

Les questions de l'indépendance et de la compétence semblent également exiger la présence d'experts étrangers rémunérés dans les processus d'évaluation. La présence des étrangers est un garde-fou important contre les coteries nationales et la « médiocrisation » qu'elles engendrent. Les évaluations des étrangers pourront être écrites et devront être prises en compte par le biais d'une notation ; leur présence physique aux réunions ne sera pas nécessaire. Il est en effet inutile de nommer des étrangers dans des commissions, car ils se font invariablement excuser aux réunions, laissant les Français se débrouiller entre eux et leur permettant de travailler à l'abri des regards extérieurs. Il vaut mieux payer les évaluateurs étrangers pour des rapports écrits, avec l'argent qui aurait été utilisé pour rembourser leurs frais de transport, et il faut surtout formaliser la façon dont leurs avis seront pris en compte : ne laisser prise à aucune manipulation. Par exemple, si on demande aux étrangers de classer les dossiers en A, B ou C, on s'interdira d'accorder une promotion à un candidat si les étrangers ont donné une majorité de C ou ne donnent pas une majorité de A à ce dossier.

Ces réflexions justifient notre conclusion provisoire. Dans le cas de l'université française, et dans la période de crise actuelle hélas, il est tout à fait douteux qu'on puisse établir rapidement la confiance, même une confiance raisonnée entre collègues. C'est un très grand mal, mais il n'est sans doute que conjoncturel. Il faut donc s'appuyer très largement sur des critères quantitatifs objectivement vérifiables, qui ont le mérite de ne pas laisser de place à la contestation *ex post*. Fixer certaines normes en termes de pages publiées pondérées par un indice de qualité, dans chaque discipline, semble donc, à court terme, le moins mauvais moyen d'orienter les efforts individuels dans la bonne direction. Il faut encourager les universitaires de France à jouer à fond le jeu de la compétition académique internationale, à tenter de faire entendre leur point de vue dans les comités de lecture des revues savantes jouissant d'une reconnaissance planétaire, pour peser sur les agendas de recherche, plutôt que de s'engager dans des activités nationales ou locales de « recherche de rente ». Certes, les critères d'évaluation vont conduire à des distorsions de qualité (la multiplication des papiers évoquée plus haut), mais dans l'université française d'aujourd'hui, l'heure est à la mobilisation des énergies ; les récompenses doivent être concentrées là où l'effort est tout simplement présent et visible, et dans cette perspective, les critères quantitatifs, qui assurent cette visibilité et cette objectivité, joueront un rôle satisfaisant, au moins pendant quelque temps. Le recours aux évaluations en profondeur qui reposent sur un élément subjectif, quant à lui, risque aujourd'hui surtout d'aggraver les conflits, parce que la confiance ne règne pas. A plus long terme, avec l'établissement de cette confiance et de la transparence, on pourra plus largement faire appel à l'évaluation qualitative.

## Professeur d'université, profession libérale d'Etat

Tout indique<sup>14</sup> que la majorité, comme l'opposition, adhèrent à l'objectif de développement d'une recherche du meilleur niveau possible dans les universités françaises. Il nous faut donc cette règle de la période probatoire de 7 ans, directement inspirée des Etats-Unis. Nous avons souligné dans le premier volet du présent travail (cf. Gary-Bobo et Trannoy (2009)) à quel point le système de la tenure est intimement lié au développement d'une recherche de haut niveau. Cela signifie qu'on ne recrutera plus de maîtres de conférences, dont le corps sera mis en extinction. Un terme sera ainsi mis à l'amertume d'universitaires qui se sentent déconsidérés dans leur établissement et qui de ce fait ne s'y épanouissent pas. On nommera des jeunes docteurs en tant que *professeurs assistants* avec un contrat leur permettant de demander leur titularisation avant que 7 ans ne se soient écoulés. L'examen de la demande de titularisation sera entouré de garanties d'objectivité et d'impartialité, comme l'étude des dossiers par des spécialistes reconnus de l'université et d'établissements extérieurs, dont certains au moins devraient être choisis à l'étranger. Ces contrats ne seront pas renouvelables dans l'université où ils auront été signés. Les décisions de l'université en la matière seront sans recours.

Il faudra que ces postes soient beaucoup mieux payés que les actuels maîtres de conférences. Les doyens de faculté, sous la supervision de la présidence de l'université et de son conseil d'administration, auront une marge de manœuvre substantielle pour fixer le salaire et les services des jeunes recrues, au moyen de primes et de décharges de service s'il le faut. Le but de la *tenure track* est de permettre une bonne évaluation des qualités de chercheur des futurs professeurs. Une charge de cours trop lourde les empêche de s'exprimer pleinement sur le plan de la recherche et va à l'encontre de l'objectif recherché. Le grand mérite de ces contrats sera de permettre aux universités françaises d'être compétitives dans leurs recrutements de jeunes docteurs et d'aller recruter sur le marché international, alors que la France est aujourd'hui hors marché<sup>15</sup>.

Nous insistons sur un point crucial : *il ne devrait pas y avoir de normes nationales pour l'obtention de la tenure*, c'est-à-dire pour la titularisation au bout de la période probatoire. Chaque université doit déterminer sa politique de ce point de vue ; ces normes seront à discuter établissement par établissement ; on peut s'attendre à ce qu'elles évoluent comme compromis entre l'idéal recherché et le « principe de réalité ». Ceux qui auront été refusés par une faculté ou un département universitaire pourront être acceptés dans une autre université, voire, une autre faculté ou un autre institut de la même université, si ces composantes le souhaitent. Que les différences d'exigence entre établissements reflètent une hiérarchie entre ces derniers est dans la nature même d'un système d'universités autonomes.

Allons jusqu'au bout dans l'analyse du sens du mouvement de protestation contre le décret portant réforme du statut, dont nous avons été témoins au premier semestre 2009. Prenons au mot les collègues qui viennent chercher une rente à l'Université, en admettant le caractère pour une part légitime de leur point de vue. S'engager dans la voie du professorat est une activité risquée qui nécessite une bonne dizaine d'années d'investissement dans une activité spécifique qui n'a que peu de valeur sur le marché du travail, au moins dans un nombre important de disciplines. Institutionnalisons donc le fait que les professeurs soient rémunérés par un traitement en deux parties, l'une fixe et l'autre variable. La partie fixe ne

---

<sup>14</sup> Comme par exemple l'importance donnée au « classement de Shanghai ».

<sup>15</sup> Dans cette optique, il faudra aussi permettre aux universités de choisir le calendrier de leurs opérations de recrutement de manière à rester en phase avec ce marché, où se retrouvent tous les jeunes docteurs formés à l'étranger.

doit pas être trop élevée pour ne pas attirer trop de rentiers ; mais elle ne doit pas être trop basse car elle doit récompenser les efforts fournis pour devenir professeur, attirer des gens suffisamment talentueux et assurer contre les risques du métier.

La partie fixe, que nous appelons *rente* ou *salaire de base*, sera payée en contrepartie d'un service vraiment minimal à l'université. Ce service minimal pourra prendre une forme ou une autre, pourvu qu'il ait une valeur suffisante pour la collectivité ; par exemple, seulement un cours par an, et la participation au recrutement de nouveaux collègues, si besoin est. Cette partie fixe atteindrait une part non négligeable du salaire total, (par exemple, au moins un tiers et peut-être jusqu'à la moitié). On pourra fixer un barème pour ce salaire de base, croissant avec le grade. Tous les professeurs titulaires y auront droit, mais pas nécessairement au même taux. On peut imaginer de donner 1500 euros (nets par mois) aux titulaires de seconde classe, 2000 euros aux titulaires de première classe, 3000 euros aux titulaires de classe exceptionnelle.

Un professeur pourrait choisir de ne rien faire d'autre que son service minimal pendant plusieurs années. A ce régime, il ne perdrait son salaire de base et son titre de professeur qu'au bout d'un certain temps, mettons après 10 ans. Cette période pourrait être mise à profit à n'importe quel moment de la carrière pour partir faire de la recherche et de l'enseignement à l'étranger, occuper un poste dans une organisation internationale, créer une entreprise, développer une activité de consultant, même à plein temps, faire de la politique, écrire, pratiquer une activité sportive ou artistique, ou n'importe quelle activité inclassable, voire, ne rien faire d'apparemment utile. Ces 10 années, qui s'apparentent à des années sabbatiques avec demi-solde, pourraient être fractionnées au cours de la carrière, à la guise du professeur. Quels que soient les choix individuels en la matière, on peut imaginer dans le meilleur des cas que ces activités aient valeur d'investissement pour l'université, et au-delà, pour les étudiants et la société, mais la vraie justification du salaire de base est de rémunérer des efforts passés d'investissement personnel et d'assurer les risques afférents à la spécialisation. Notons enfin que si l'institution de l'année sabbatique existait dans notre pays, elle coûterait à peu près 5 années de salaire à temps plein au cours d'un cycle de carrière (5 fois 7 font 35). Notre proposition n'a donc rien d'exorbitant par rapport aux normes internationales. Ce « cadeau » de 10 années à demi-solde est une rémunération différée qui solde aux yeux de la collectivité l'investissement dans la recherche, lors de la période probatoire.

Des rémunérations additionnelles, le *salaire variable*, seront ensuite accordées pour un ou plusieurs cours supplémentaires, et (ou) pour une activité de recherche soutenue, matérialisée par des publications, l'encadrement de thésards, pour l'excellence dans l'enseignement et (ou) enfin pour des responsabilités administratives. Le professeur sera payé séparément pour les tâches qu'il accomplit, sous la supervision de son doyen, et sous le contrôle du conseil d'administration. Un professeur qui fait 128 heures de cours par an aura droit à un *salaire d'enseignant plein*, calculé de telle sorte que l'addition au *salaire de base* du *salaire variable* soit l'équivalent de ce qui est aujourd'hui payé au professeur de plein exercice. Les heures de cours supplémentaires, au-delà de la norme, seront bien sûr payées. Un professeur pourra racheter des heures de cours, par exemple en embauchant un remplaçant, *professeur invité* ou *adjoint*, qui sera payé sur ses crédits de recherche.

Les tâches administratives dont un professeur se charge, en accord avec le conseil d'administration, seront payées suivant un barème qui croît avec l'importance des responsabilités. Les présidents d'université méritent un salaire de cadre supérieur de l'ordre de 10000 euros nets par mois au moins; les doyens ou directeurs de composantes doivent obtenir, pendant la durée de leur mandat, des primes substantielles, ou encore, ce qui paraît raisonnable, un salaire équivalent à un service complet d'enseignant, qui s'ajoutera à leur salaire de base et à leur salaire d'enseignant, plein ou partiel. Tout ceci est à discuter. D'autres responsabilités, qui paraissent selon les cas mineures ou cruciales, pourront être payées sous

forme de primes qui s'ajouteront au salaire de base. Les membres des conseils qui sont présents et préparent leurs dossiers auront droit à un jeton de présence.

Enfin, une activité de recherche soutenue sera récompensée par les divers moyens habituels : primes par publication et par thèse dirigée et soutenue ayant donné lieu à des publications reconnues, mais aussi par un *salaire de chercheur*, totalement cumulable avec les autres composantes du salaire. L'attribution d'un salaire de chercheur pourra être conditionnée à l'obtention de crédits de l'ANR ou d'une agence de moyens extérieure, qui pratique une évaluation indépendante : cela revient à appliquer le principe de l'évaluation implicite décrit plus haut. Si on admet, pour fixer les idées, que le *salaire de base* plus le *salaire d'enseignant* en régime normal doivent correspondre plus ou moins aux traitements aujourd'hui en vigueur à l'université, le *salaire de chercheur*, ou dans un autre ordre d'idées, le *salaire administratif* cumulable, sera une manière incitative d'augmenter les individus les plus productifs et les plus travailleurs dans le corps des universitaires. Ce ne serait que justice, puisqu'il a été montré que la valeur réelle des carrières des enseignants-chercheurs a diminué de plus de 25% depuis 1981<sup>16</sup>.

Quel rôle pour les niveaux local et national dans la détermination des différentes rémunérations associées aux différentes tâches ? On pourrait imaginer que le niveau national détermine des planchers de rémunération, discipline par discipline, pour chaque grande tâche. C'est en effet au niveau national de protéger les universitaires contre l'éventuel arbitraire des présidents, en instaurant ces planchers. On ne devrait pas empêcher une université d'accorder des suppléments pour telle ou telle tâche dans une discipline donnée si elle désire s'y spécialiser et y accroître sa renommée. Le salaire de base, déterminé lui aussi par le Ministère, augmenterait avec la renommée du professeur, en fonction du grade du professeur : seconde classe, première classe ou classe exceptionnelle. Là encore, on ne voit pas au nom de quoi il faudrait interdire à une université d'augmenter le salaire de base de tel ou tel professeur à la mesure de ses moyens. L'esprit de la loi de décentralisation universitaire est bien d'offrir cette liberté aux universités.

Un point de comparaison pourrait être l'évaluation d'un logement en l'absence d'un marché pour des logements parfaitement identiques. Un logement peut-être vu comme une combinaison unique de caractéristiques objectives : superficie, nombre de salles de bains, jardin, etc. Si beaucoup des nombreuses caractéristiques qui différencient les logements sont mesurables, d'autres sont plus qualitatives, mais on peut tout de même leur attacher un prix. De même, chaque universitaire est une combinaison unique et son salaire peut s'exprimer comme la somme des valorisations de chacune de ses caractéristiques.

Une fois titularisé, le professeur assistant devient *professeur de seconde classe*. Il pourra être promu plus tard *professeur de première classe*, et même, *professeur de classe exceptionnelle*. Ces promotions ont pour effet d'augmenter le montant du salaire de base. Il est donc logique que l'évaluation, précédant obligatoirement ces promotions, ne porte que sur la partie du CV concernant la recherche. En quelque sorte, les autres types d'effort sont rémunérés d'une manière instantanée. L'accent est mis sur l'incitation à faire de la recherche, qui est l'activité cardinale du professeur. Il s'agit d'évaluer l'impact de l'ensemble de la recherche à différents stades de la carrière et de rémunérer le stock, plutôt que le flux de recherche<sup>17</sup>. Chaque promotion sera examinée par un conseil après une « revue par les pairs », analogue aux procédures employées pour accorder la titularisation, décrites plus haut.

---

<sup>16</sup> En effet, Btissam Bouzidi *et al.* (2007) ont montré qu'il faudrait augmenter tous les traitements d'au moins 33% pour remettre les espérances de revenu réel d'un jeune professeur au niveau où elles étaient en 1981!

<sup>17</sup> Le professeur qui ne fait pas de recherche restera donc en seconde classe durant toute sa carrière, mais il pourra être récompensé pour l'excellence de son enseignement.

Le professeur s'engagerait par contrat « à la carte » avec son université sur ses différentes activités et pour une période de 4 ans<sup>18</sup>. Tous les 4 ans, l'universitaire doit négocier avec son doyen, sous contrôle du conseil d'administration, qui pourra servir d'instance d'appel en cas de conflit, un contrat pour les 4 années à venir qui définit son menu de tâches et détermine ipso facto les composantes de son salaire. Si l'on met à part les promotions à la première classe et à la classe exceptionnelle, qui marquent des grandes articulations et sanctionnent des périodes d'activité de l'ordre de 10 ou 12 ans, la carrière peut alors être vue comme une succession de tels contrats de moyen terme. Un professeur mal évalué à l'issue d'une première période de 4 ans sur l'une des dimensions de son investissement contractuel passé sera peu crédible s'il demande le renouvellement de son contrat à l'identique. En revanche, il sera tenté de choisir lui-même de se spécialiser dans les tâches où il est le plus apprécié.

Les évaluations quadriennales de la recherche ne peuvent être aussi approfondies que celles qui sont nécessaires pour les promotions : elles auront sans doute pour simple but de vérifier qu'il existe bien des papiers publiés et en préparation, que les enseignements sont appréciés des étudiants et donnent de bons résultats. Un universitaire peut donc très bien imaginer avoir diverses phases dans sa carrière, avec divers régimes de spécialisation et divers niveaux d'activité. Rien n'est méprisable ou subordonné, l'université manque de bons cadres issus des rangs universitaires, les familles réclament de bons enseignants, etc. Tout le monde peut trouver sa place et se voir récompenser ! Tout universitaire devrait avoir sa chance de réinvestir le champ de la recherche après une « parenthèse », mais il ne peut avoir carte blanche que pendant un certain temps : la société, et donc les autorités universitaires, sont en droit de réclamer assez vite des résultats.

Enfin, précisons que les droits à la retraite peuvent très bien être calculés sur la base des 10 meilleures années de salaire. Cela permettra aux professeurs d'un certain âge qui se rendent utiles de rester à l'université en réduisant progressivement leur activité, et on devrait même atténuer les rigueurs de la limite d'âge, tant qu'un universitaire contribue utilement. On sait que certains enseignants âgés sont très appréciés, d'autres, et de plus en plus nombreux sans doute à l'avenir, continueront à publier, même à un âge avancé.

Ce projet de statut mérite bien le nom de profession libérale d'Etat et permet de remédier aux différents défauts du système français. Il redresse le pouvoir d'attraction de la France sur les très bons chercheurs qui travaillent à l'étranger ; il organise au sein d'universités publiques un statut qui permet une grande liberté de s'investir (et donc de bien gagner sa vie) ; il correspond à la conception méritocratique que se font les universitaires de leur métier. Le droit de la fonction publique, dans son état actuel, semble un corset mal adapté aux spécificités du métier de professeur d'université.

---

<sup>18</sup> Peut-être est-ce trop court, peut-être est-ce trop long : il faut à la fois de la flexibilité pour ne pas figer des positions acquises et simultanément assez de temps pour construire une recherche, développer un enseignement, remplir une mission de gestion ou d'administration et en permettre l'évaluation sur des bases qui ne soient pas trop incertaines. Donc, 4 ans nous paraît un terme convenable, mais c'est de l'intuition pure : c'est court pour une recherche nouvelle et ambitieuse ; en revanche, c'est long pour développer un enseignement. Le mathématicien Laurent Lafforgues, médaille Fields en 2002, a publié son maître-article de plus de 200 pages après 3 années sans aucune publication, mais il s'agit d'une exception, au moins pour ce qui concerne la qualité du travail !

## Accepter de payer pour réformer

La mise en œuvre d'une telle réforme serait une véritable révolution dans l'université française. On ne pourra sans doute pas y arriver en un jour. Il faut commencer par examiner les intérêts en présence. En outre, la réforme des universités est par nature compliquée, indépendamment des intérêts individuels des participants, en raison de l'interdépendance de ses divers aspects<sup>19</sup>. A cet égard, il n'est pas inutile de revenir sur le projet de décret (réformant le statut des universitaires) pour analyser à froid les erreurs commises.

La violence des réactions qui ont accueilli le décret réformant le statut des enseignants-chercheurs peut sûrement passer pour un rejet corporatiste aux yeux du profane. Comment ? L'universitaire français, à la charge du budget de l'Etat, n'admettrait pas d'être évalué, et considère son salaire comme un dû, sans aucun compte à rendre aux usagers ou aux autorités universitaires ! Au fond, le rejet du texte a mis en lumière la vision très « libérale », ou très « libertaire », qu'avaient de leur métier les universitaires, alors même qu'ils bénéficient du statut de la fonction publique<sup>20</sup>.

Pourtant il n'était pas très difficile d'anticiper les réactions très majoritairement hostiles que susciterait la mise en concurrence des enseignants-chercheurs, *au sein d'une même université*, en faisant apparaître que la réforme mettait en place un jeu à somme nulle. Si on annonce qu'en raison du principe de modulation, les décharges de service des uns devront être financées, université par université, au moyen des majorations de service des autres, une émotion assez légitime va s'emparer de la communauté des enseignants-chercheurs. On lui demande d'accepter de jouer un jeu où à chaque gagnant correspond un perdant. Tous ceux qui sont en-dessous de la médiane en termes de performance s'imaginent perdants et deviennent évidemment des opposants. Comme la position des uns et des autres dans la distribution des mérites est en fait incertaine, un certain nombre de gagnants potentiels s'imaginent aussi en futurs perdants et le pessimisme aidant, les deux tiers des acteurs se transforment en de farouches opposants. Lorsque les passions se déchaînent, les défenseurs d'une réforme ne sont plus audibles --- ils évitent aussi de se faire des ennemis en se montrant ouvertement partisans d'un changement devenu improbable. Le marais rejoint alors la protestation plus institutionnalisée des syndicats, scellant le sort du décret sous la forme de sa rédaction actuelle, passablement affadie.

L'anxiété n'est pas la seule raison du rejet de l'esprit du décret ; il ne s'agit pas d'une simple question de forme. La réforme crée le sentiment de participer à un jeu de dupes ; d'une manière presque explicite, elle demande aux agents de fournir un effort plus grand sans que cela coûte plus cher à l'Etat. À supposer que le mécanisme fonctionne, tout le monde se met à fournir plus d'efforts, à publier plus, pour la même rémunération moyenne. La concurrence par comparaison est un excellent dispositif pour tenir les coûts, mais l'université française ne souffre pas de son caractère dispendieux, elle est au contraire l'une des moins coûteuses du monde développé. Elle souffre à la fois d'un manque de moyens et d'une insuffisance d'efforts et d'exigences. Au fond, la formulation du décret traduit la méfiance de l'Etat, et derrière lui, celle du citoyen contribuable envers l'Université. Ce dernier a confusément le sentiment d'un problème de risque moral : comme les incitations sont assez faibles dans l'ensemble, certains ne fournissent pas l'effort souhaité et finalement, ne méritent pas le salaire versé.

---

<sup>19</sup> Une réflexion plus approfondie sur la « gouvernance » et les responsabilités, celles du président en particulier, à peine esquissée ici, serait nécessaire.

<sup>20</sup> Cf. pour une analyse plus sociologique que la notre, l'interview d'Yves Lichtenberger dans *Esprit* (2009). Au moment où nous mettons cet article sous presse, nous découvrons deux remarquables textes d'Antoine Compagnon (2009a) (2009b) sur le modèle américain, et sur la crise universitaire de 2009.

Le système dont nous nous sommes faits les avocats présente un défaut évident pour les deniers publics : il est en quelque sorte à guichet ouvert. Si les universitaires deviennent plus productifs dans le domaine de la recherche, les mécanismes que nous proposons impliquent de mieux les rémunérer en moyenne. Mais après tout, il existe une marge importante si on compare l'enseignement supérieur français avec son homologue américain, qui coûte presque trois fois plus cher que le système français, en points de PIB! La société française doit accepter de consacrer plus de ressources à l'université si elle veut une amélioration de la qualité du service rendu, soit par le truchement de l'impôt, soit par des contributions privées substantielles des ménages ou des entreprises.

Les montants proposés pour les parties fixes et variables des salaires sont conçus pour assurer l'acceptabilité de la réforme. Il faut ménager suffisamment de mesures transitoires pour garantir que personne ne perde (sauf peut être une petite minorité de fraudeurs). Difficile, par exemple, d'ôter le pain de la bouche à des enseignants-chercheurs qui certes, ne font plus de recherche, mais se font payer des cours en heures supplémentaires, en toute légalité, depuis des années. Le gouvernement devrait annoncer le principe que personne n'aura à souffrir de la réforme à court ou moyen terme. Vu l'audace du projet de réforme et son importance dans le long terme, il n'y a pas vraiment d'autre voie que de garantir tous les intérêts acquis des enseignants-chercheurs, et en particulier ceux des maîtres de conférence. On peut imaginer de rendre le nouveau système optionnel pour les agents en place, mais cela présentera l'inconvénient d'une très grande inertie. Comme cela a été récemment illustré par Jacques Delpla et Charles Wyplosz (2007), il faut donc que le gouvernement « paye pour réformer ».

Quel serait le coût de cette réforme ? En moyenne, l'écart de rémunération entre ceux qui n'assurent que leurs tâches d'enseignement et les autres devrait être au moins de 1 à 2, alors qu'il n'est que de 20% à l'heure actuelle<sup>21</sup>. Tout professeur n'assurant que son service d'enseignement devrait conserver son salaire de professeur de seconde classe, 3000 euros par mois net environ. La réforme n'engendrerait aucun coût supplémentaire pour les finances publiques dans le cas des professeurs « non publiants », qui représentent la moitié de l'effectif (sic), dans l'hypothèse où la réforme n'induirait aucun changement de leur comportement. Pour l'autre moitié, on peut imaginer que la rémunération moyenne augmente d'un tiers par rapport à la rémunération maximale d'un professeur de première classe (soit 4500 euros nets par mois) pour atteindre 6000 euros nets par mois, cette moyenne cachant évidemment des disparités importantes. En première approximation et à court terme, il faudrait augmenter d'un sixième le budget consacré aux traitements et rémunérations, soit 700 millions d'euros. A long terme, les calculs sont beaucoup plus compliqués car il faut estimer l'impact des nouvelles règles du jeu sur les comportements. Il est probable que la fraction des personnels qui ne font que leur service d'enseignement diminuera sous l'effet des incitations et en raison de l'arrivée de nouvelles générations. Au total, dans l'hypothèse la plus coûteuse, à savoir, la disparition des professeurs qui ne font que leur service sec, on aboutit à une augmentation d'un tiers du budget consacré à cette catégorie de traitements, soit 1,4 milliards d'euros. Enfin, il faut tenir compte de la mise en extinction du corps des maîtres de conférences, ces derniers étant moins bien payés que les professeurs. Bien sûr, ce chiffre est grossier et demanderait à être affiné, mais il donne une idée des sommes qui doivent être mises sur la table pour réussir une telle réforme.

Le gouvernement va donc devoir payer un peu pour sortir de l'ornière, mais c'est un investissement qui sera sans doute plus que récupéré en moins de quelques années ! Comme on le sait, les phases de rattrapage des institutions ou pays sous-développés donnent lieu à des « miracles économiques ». Nous faisons donc le pari que la France connaîtrait un véritable « miracle universitaire », en quelques années seulement.

---

<sup>21</sup> C'est le pourcentage que représente le cumul de la prime d'encadrement doctoral et de l'écart des traitements nets entre classe exceptionnelle et première classe.

La logique nouvelle étant de donner aux universités un budget global, il sera plus adroit de les laisser régler elles-mêmes ces problèmes de primes et de « modulation de service », et choisir elles-mêmes la part de leur budget consacrée aux incitations à l'effort<sup>22</sup>. Il vaut mieux que l'autorité réglementaire, en fait le décret, se contente de fixer quelques principes généraux et quelques garde-fous, et laisse les universités s'administrer elles-mêmes. Avec le temps, les universités développeront leur budget et leurs ressources propres, feront leurs expériences ; les enseignants âgés peu productifs partiront progressivement à la retraite ; les jeunes seront de plus en plus recrutés avec un contrat moral très différent de celui qui gouvernait les anciens, et le nouveau système pourra se généraliser plus aisément. La stratégie la plus habile semble être le déverrouillage de quelques points clefs et le laisser-faire, dans la droite ligne du principe d'autonomie, et sous contrainte de budget global<sup>23</sup>.

Une grande difficulté de la réforme est que ses différents aspects sont interdépendants. En particulier, il se peut que la réforme du statut des enseignants-chercheurs achoppe sur la méfiance de ces derniers à l'égard des équipes présidentielles, dans un pays où l'on se fait particulièrement peu confiance<sup>24</sup>. Comment accepter de gaieté de cœur de laisser en effet « tous les pouvoirs » à ces entourages présidentiels qui apparaissent parfois comme des coalitions internes tirant la couverture à elles? On voit alors dans le Conseil National des Universités un recours, un rempart bienveillant --- ce qui paraîtrait paradoxal à de nombreux étrangers. Le national comme protection contre le local? Il semble bien plutôt que le niveau local est souvent une protection contre les rigueurs d'une politique nationale. Mais ces problèmes ne se posent pas dans les systèmes, tel celui du Royaume Uni, où les établissements sont sévèrement évalués en tant que tels et où les conséquences financières des évaluations ne tardent pas. Les « prix » y sont clairement affichés. Un président d'université français, même dans la main d'une coterie syndicale (de droite ou de gauche), ne pourrait pas longtemps mépriser les critères d'évaluation et refuser de récompenser et d'inciter ceux qui le méritent sans perdre de la substance, sans voir la matière grise s'évaporer au profit de concurrents. Paraphrasant Mirabeau qui a dit, « des jacobins ministres ne seraient pas des ministres jacobins », nous disons que des syndicalistes présidents ne seront peut être pas des présidents syndicalistes, à condition que des règles du jeu clairement posées leur interdisent de suivre leur pente sans risquer des sanctions financières pour leur établissement. De même, les comités de recrutement réformés par la loi Pécresse, offrent, avec la présence obligatoire de membres extérieurs, une garantie dérisoire d'impartialité et de lutte contre le localisme, car on s'arrange entre collègues, au prix de quelques trajets en train si besoin est, et entre gens de bonne compagnie, à droite comme à gauche. Peu importe en définitive que les comités de sélection des candidatures soient purement « maison », ou soient composés de nombreuses personnes, si les facultés et la présidence de l'université sont bien incitées à recruter des chercheurs crédibles. C'est un point où les institutions mises en place par la loi Pécresse n'ont pour le moment pas produit de révolution dans les mentalités, beaucoup de présidents d'université s'imaginant encore, pris en sandwich entre faculté et tutelle, essentiellement chargés d'aller faire antichambre au ministère pour échapper au froid calcul des technocrates. Mais avec l'avènement de l'autonomie et la réforme en cours du financement des universités, le froid calcul des dotations doit devenir la règle.

---

<sup>22</sup> Cela ne se fera pas sans mal. Par exemple, il semble que de nombreux présidents d'université aient récemment refusé d'organiser au sein de leur établissement l'attribution de la prime d'excellence scientifique.

<sup>23</sup> En créant les *chaires* « junior », qui permettent à un jeune docteur d'être recruté pour 5 années renouvelables avec un service réduit, un salaire majoré, des crédits de recherche, et une garantie de rester maître de conférences après cette période, le gouvernement préfigure l'importation de la tenure universitaire nord-américaine : c'est donc une bonne chose. Mais ce concept est évidemment loin d'être aussi radical que celui que nous proposons.

<sup>24</sup> Nous avons souligné plus haut ce problème de confiance ; cf. Yann Algan et Pierre Cahuc (2007).

On ne voit donc pas comment un mode de répartition des moyens entre universités pourrait ne pas s'appuyer sur une évaluation quantitative, de type bibliométrique, de la production de recherche des établissements, discipline par discipline. Tous les systèmes de mesure quantitatifs sont bien sûr imparfaits, mais d'une part, ils tendent à se perfectionner, et d'autre part, en leur absence, c'est soit le règne de l'arbitraire politicien et des antichambres, soit celui des critères administratifs quantitatifs les plus grossiers (mètres carrés, effectifs inscrits, etc.) L'évaluation quantitative des établissements est comme la Démocratie : c'est le pire des systèmes, à l'exclusion de tous les autres<sup>25</sup>.

La réforme que nous défendons favorisera l'émergence d'un système ouvert et divers. On n'y fera pas la même chose partout. Il y aura une certaine différenciation verticale des établissements en matière de recherche et aussi une différenciation plus grande des situations individuelles au sein même des établissements. On peut donc prévoir un accroissement des inégalités entre universitaires et entre universités, dans des proportions difficiles à estimer, mais ces inégalités seront la conséquence de choix individuels libres en même temps que la récompense de différences objectivement mesurables des performances ; elles devraient donc être relativement bien acceptées.

Evidemment, on a l'impression que les progrès seront lents dans un pays assez singulier pour confier en pleine crise un rôle de médiation à une personne qui n'a fréquenté l'université que pour l'évaluer. Quelle remarquable défiance ! Quelle difficulté à dialoguer ! On aura compris que notre proposition se situe à un horizon plus lointain, lorsque les échauffements suscités par les bégaiements de la réforme se seront apaisés. Mais si notre proposition permet d'élargir la discussion aux conditions de rémunération au lieu de la restreindre aux obligations de service, un pas dans la bonne direction sera accompli.

Alors, après l'exposé de ces quelques réflexions inspirées par la théorie économique, nous voyons bien qu'il est encore long le chemin qui nous sépare d'une université performante au niveau international, mais l'Histoire nous a saisis dans sa main et ne nous lâchera plus. Aux combats d'arrière-garde, nous préférons donc les visions d'avant-garde, et, attentifs aux développements de la situation, espérons que nous sortirons sans trop de peine de l'état de crise désolant où nous voilà aujourd'hui plongés.

## Références bibliographiques

Aghion, Philippe, Mathias Dewatripont, Caroline Hoxby, Andreu MasColell, and André Sapir (2008), « The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the US, » Bruegel, Bruxelles.

Algan, Yann, et Pierre Cahuc (2007), *La société de défiance. Comment le modèle social français s'auto-détruit*, Série des opuscules du Cepremap, Editions rue d'Ulm, Paris.

Baker, George P. (1992), "Incentive Contracts and Performance Measurement", *Journal of Political Economy*, vol. 100, p. 598-614.

Baker, George, Gibbons, Robert, and Kevin J. Murphy (1994), "Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, p. 1125-1156.

---

<sup>25</sup> Pour un exemple d'exercice d'évaluation bibliométrique des universités qui concerne les économistes européens, et une discussion, voir Combes et Linnemer (2003), (2009).

Bouzidi, Btissam, Jaaidane, Touria, et Robert Gary-Bobo (2007), « Les traitements des enseignants français 1960-2004 : la voie de la démoralisation ? », *Revue d'Economie Politique*, no 117, p. 323-363.

Casanova, Jean-Claude (2007), « L'Université française du XIX<sup>ème</sup> au XXI<sup>ème</sup> siècle : sept thèses pour expliquer son histoire », *Commentaire*, no 117, p. 193-204.

Combes, Pierre-Philippe, et Laurent Linnemer (2009), « Peut-on mesurer la productivité des enseignants chercheurs ? », *Telos*, <http://www.telos-eu.com/fr/>, 30 janvier 2009.

Combes, Pierre-Philippe, and Laurent Linnemer (2003), “Where Are the Economists Who Publish? Publication Concentration and European Rankings Based on Cumulative Publications”, *Journal of the European Economic Association*, vol. 1, p. 231-259.

Compagnon, Antoine (2009a), « Leçons américaines », *Le Débat*, no 156, p. 99-116.

Compagnon, Antoine (2009b), « Examen de rattrapage », *Le Débat*, no 156, p. 167-179.

Delpla, Jacques, et Charles Wyplosz (2007), *La fin des privilèges: payer pour réformer*, collection Telos, Hachette, Paris.

Gary-Bobo, Robert, and Touria Jaaidane (2007), “Strikes as the ‘Tip of the Iceberg’ in a Theory of Firm-Union Cooperation”, *CEPR Discussion Paper* n°6644, CEPR, Londres.

Gary-Bobo, Robert et Alain Trannoy (2009), “Professeur d’université: profession libérale d’Etat. Première partie : la tenure dans les universités américaines », *Commentaire*, no 127, p. 653-667.

Holmström, Bengt, and Paul Milgrom (1991), “Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design”, *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 7, p. 24-52.

Levin, Jonathan (2003), “Relational Incentive Contracts”, *American Economic Review*, vol. 93, p. 835-857.

Lichtenberger, Yves (2009), “Perspectives et blocages de l’université”, *Revue Esprit*, mai, p. 6-17.

MacLeod, Bentley (2003), “Optimal Contracting with Subjective Evaluation,” *American Economic Review*, vol. 93, p. 216-240.

MacLeod, Bentley, and James Malcomson (1989), “Implicit Contracts, Incentive Compatibility, and Involuntary Unemployment”, *Econometrica*, vol. 57, p. 447-480.