



**HAL**  
open science

## **L'université, un employeur comme les autres ? L'essor de la “ Gestion des Ressources Humaines ” au Royaume-Uni**

Simon Paye

### ► **To cite this version:**

Simon Paye. L'université, un employeur comme les autres ? L'essor de la “ Gestion des Ressources Humaines ” au Royaume-Uni. Formation emploi : revue française des sciences sociales , 2015, Enseignement supérieur et mondes économiques : de nouveaux éclairages, 4 (132), pp.51-69. <halshs-01298182>

**HAL Id: halshs-01298182**

**<https://shs.hal.science/halshs-01298182v1>**

Submitted on 5 Apr 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

## **L'université, un employeur comme les autres ? L'essor de la « Gestion des Ressources Humaines » au Royaume-Uni**

Simon Paye

Publié dans *Formation Emploi*, Vol. 4, n°132, 2015, p. 51-69.

### Résumé :

Cet article interroge l'importation de pratiques de « Gestion des Ressources Humaines » (GRH) dans les universités à partir du cas britannique. La construction progressive d'une injonction à « moderniser » la gestion du personnel académique s'est accompagnée d'une large adoption d'outils standard issus du monde de l'entreprise. Si l'influence de ces outils est variable, l'essor de la GRH dans les universités britanniques engendre des effets d'ensemble sur la profession et les carrières académiques. Les pratiques de la GRH instituent en effet de nouvelles formes de contrôle du travail universitaire et génèrent de la division et de la différenciation au sein du groupe professionnel.

Aspect peu étudié des relations entre enseignement supérieur et monde économique, l'importation de formes et de pratiques issues de la gestion des entreprises représente pourtant une source potentielle de transformation des manières de penser et d'agir. Dans de nombreux pays, des réformes néomanagériales fondées sur une conception renouvelée de l'autonomie des universités ont incité les établissements à adopter le modèle d'organisations formelles en se dotant de services fonctionnels similaires à ceux des firmes (Krücken et Meier, 2006).

L'une des composantes les plus remarquables de ce mouvement est l'importation de pratiques et d'outils dits de « gestion des ressources humaines » (GRH)<sup>1</sup>. Alors qu'en France, le ministère de l'enseignement supérieur déplore la difficulté de « l'émergence de vraies politiques de GRH » (IGAENR, 2013), il en va autrement au Royaume-Uni, où la majorité des universités ont mis en place, au cours des trente dernières années, une gamme d'outils issus du monde de l'entreprise : évaluation individuelle, cotation des postes, progiciels de GRH et indicateurs de performance, formation des personnels, expérimentations de salaire à la performance, etc. Deux modalités se complètent pour orienter les conduites des individus : un management de proximité assuré par les directeurs des départements académiques, et un gouvernement à distance institué par les professionnels des ressources humaines. Ce qui amènera la fonction « Personnel », longtemps limitée à l'administration des fiches de paye et des contrats de travail par une petite équipe administrative, à se métamorphoser en « département des ressources humaines » aux effectifs élargis.

Cet article se propose de cerner les conditions sociales de cet essor de la GRH et les modalités de sa mise en place dans les établissements pour ensuite interroger ses effets réels sur la profession académique. Il s'inscrit dans le prolongement de travaux récents en sociologie du travail et de la gestion qui invitent à saisir les interactions entre pouvoirs publics, acteurs intermédiaires (experts, gestionnaires, cadres et managers), et professionnels ciblés par les dispositifs (Boussard, 2013) et les politiques de *New Public Management*<sup>2</sup>. Ces travaux, tout comme les recherches existantes sur l'histoire de la fonction Personnel dans les secteurs publics et privés, suggèrent d'examiner le travail normatif des professionnels de la GRH en étudiant leurs discours justificatifs (Baron, Dobbin et Jennings, 1986) et les outils standards dont ils font la promotion (Townley, 1997). Cet article contribue à cette réflexion sur le rôle des différentes catégories de professionnels dans l'essor des pratiques gestionnaires en tenant compte des enjeux particuliers relatifs à l'enseignement supérieur. Il révèle que cet essor doit à la conjonction d'une action publique favorable, d'un travail symbolique effectué par des spécialistes de la GRH, et de la participation plus diffuse de certaines fractions de la profession universitaire.

En premier lieu, l'article retrace l'émergence d'un consensus autour de l'idée de « modernisation » de la gestion du personnel académique. Une deuxième partie décrit l'adoption, différenciée mais large, des principes dominants de la GRH d'entreprise, en restituant l'évolution de la fonction Personnel au sein de deux universités, puis à l'échelle du champ universitaire. Enfin, la troisième partie examine deux principaux effets des nouvelles pratiques gestionnaires sur la profession académique : l'émergence de nouvelles modalités de contrôle et l'accentuation des divisions entre professionnels.

#### **Encadré 1**

##### **Enquête et données**

Cet article s'appuie sur une enquête conduite, entre 2008 et 2010, dans deux établissements britanniques de taille similaire (environ 25 000 étudiants) mais aux profils distincts.

L'université A est un ancien institut technique (*polytechnic*) de la banlieue de Londres devenu université dans les années 1990. Ses étudiants sont en majorité originaires des classes populaires et ses activités de recherche restent modestes, malgré une volonté manifeste de les développer.

L'université B fait partie des établissements les plus prestigieux du pays, en raison notamment de l'intensité de ses

<sup>1</sup> L'article porte essentiellement sur la gestion du personnel académique (enseignants et chercheurs).

<sup>2</sup> Ce terme désigne un ensemble doctrinal flou préconisant la généralisation, au sein des administrations publiques, de l'audit, des mesures de performance et de la mise en concurrence des individus et des collectifs (Bezes *et al.* 2011).

activités de recherche. Son corps étudiant se caractérise par une proportion élevée d'internationaux et, chez les britanniques, par une forte représentation des classes supérieures. Ces universités, situées aux deux pôles de l'échelle de prestige académique, constituent un terrain d'enquête contrasté qui permet de saisir, au-delà de la variété, des processus communs dans l'ensemble du champ universitaire. L'étude s'appuie sur le dépouillement d'une sélection d'archives des deux établissements, l'analyse d'une littérature grise sur la gestion du personnel académique, et l'exploitation d'entretiens semi-directifs approfondis auprès d'une trentaine d'universitaires (dont trois représentants syndicaux), de deux dirigeants d'universités, d'une vingtaine de cadres des ressources humaines ou d'autres services, et d'un représentant de l'organe professionnel de la GRH pour l'enseignement supérieur. La conduite des entretiens était libre mais devait couvrir quatre thématiques : la trajectoire des enquêtés, leur travail au quotidien, leurs relations avec les différentes catégories de personnel et leur perception des évolutions contemporaines de l'enseignement supérieur. Ces entretiens ont été analysés selon deux grilles : une thématique et une biographique. Pour plus de détails, voir la thèse de l'auteur (Paye, 2013).

## **D) L'invention de la « gestion » du personnel académique**

Dans les années 1970, au Royaume-Uni, la profession universitaire est assimilable au modèle de la profession auto-régulée : toutes les décisions de carrière sont prises par des pairs, tandis que les établissements ont peu de prise sur la régulation de l'emploi académique. Mais l'histoire récente de l'enseignement supérieur britannique, marquée par plusieurs réformes structurelles, a rassemblé des conditions favorables à la genèse de l'idée de « gestion » du personnel.

### ***1.1 Un contexte historique favorable***

L'arrivée au pouvoir, en 1979, du gouvernement Thatcher signe une série de mesures visant à accroître l'« efficacité organisationnelle » des établissements par le biais d'une politique de mise en concurrence et d'austérité budgétaire. La concurrence reste toutefois limitée en raison de la segmentation binaire du système d'enseignement supérieur, entre un secteur dit « autonome » regroupant les universités, et un secteur dit « public », rassemblant une trentaine de *polytechnics* sous tutelle des collectivités locales.

Deux lois viennent bouleverser l'organisation de ce système binaire : l'*Education Reform Act* de 1988, qui autonomise les *polytechnics*, suivi de la *Further and Higher Education Act* de 1992 qui leur permet de devenir universités. Avant 1988, seules deux modalités d'emploi sont communes aux corps enseignants des *polytechnics* et des universités : leur emploi est de droit privé et leur rémunération est déterminée par des négociations collectives. Sur le reste, la régulation des carrières académiques varie fortement selon le secteur : instances paritaires de concertation distinctes, intitulés de grades différents, échelles de salaires déconnectées, *tenure* (garantie de l'emploi à vie) attribuée uniquement aux universitaires.

L'élimination du clivage sectoriel placera l'ensemble du personnel académique dans un système unique où la gestion de tous les emplois est déconcentrée au niveau des établissements. D'autres mesures font progresser la convergence des politiques d'emploi : abolition de la *tenure* en 1988, harmonisation des grilles salariales, regroupement des instances paritaires de concertation, etc. Ainsi, l'intégration des deux secteurs, fait majeur de l'histoire récente de l'enseignement supérieur britannique, crée un contexte favorable à la remise en cause des pratiques d'administration du personnel.

### ***1.2 Gérer le personnel : la lente construction d'un enjeu***

Pendant longtemps, les débats autour de la politique de l'enseignement supérieur, centrés sur les enjeux de la massification universitaire, mentionnent à peine la profession académique. Tout se passe comme si les questions qui la concernent sont du seul ressort de ses membres, censés s'auto-gouverner en-dehors de toute intervention étatique.

Mais au milieu des années 1980 est publié le *Jarratt Report* (1985). Véritable socle idéologique du managérialisme universitaire, il appelle les établissements à réformer en priorité leur administration du personnel, en faisant ouvertement référence à l'univers de l'entreprise. Les auteurs du rapport – pour moitié des présidents d'universités, pour autre moitié des directeurs de grandes

entreprises – ne cachent pas leur étonnement devant la quasi-absence de dispositif d'évaluation individuelle dans l'enseignement supérieur : « *Les universités sont des exceptions, au sens où il y a peu de démarche formelle et régulière pour évaluer le personnel académique (...) Nous préconisons l'entretien individuel annuel tel qu'il est pratiqué dans les meilleurs services RH ailleurs.* »<sup>3</sup> (pp. 28-29)

Mais les préconisations de Jarratt en matière de gestion du personnel ne seront pas immédiatement suivies. Les établissements s'appuieront sur ce rapport davantage pour instaurer un micro-management dans les départements académiques (Smith, 2005) que pour élargir la fonction « Personnel ».

Une dizaine d'années plus tard, la question refait surface ; d'abord, dans un rapport (« *Promoting People: A strategic framework for the management and development of staff in UK universities* », CVCP, 1993) commandité par l'organe des présidents d'universités, puis dans un ouvrage collectif intitulé « *Human Ressource Management in Higher and Further Education* » (Warner et Crosthwaite, 1995) rédigé en grande partie par des directeurs du personnel. Fait notable, cette vague de publications marque l'apparition du terme « *human resources* » qui supplante celui de « *personnel* » et témoigne d'un intérêt croissant pour les tendances en vogue de la GRH d'entreprise.

### **1.3 De la nécessité gestionnaire à la promotion de la GRH « standard »**

Considérer la GRH comme une doctrine unifiée et stable dans le temps (Guérin, Pigeyre et Gilbert, 2009) serait un leurre. L'espace professionnel de la GRH est, comme beaucoup de groupes sociaux, traversé par des clivages et des luttes (Musselin et al., 2011, p. 199). Il se rassemble toutefois autour d'un discours dominant, qui valorise l'idée de « *modernisation* » et s'attribue un rôle « *stratégique* » et une attitude « *proactive* » (Wright, 2008). Cette GRH dominante s'articule autour d'un programme standard : suivi régulier des performances des employés, à distance ou lors d'entretiens individuels, gestion individualisée des carrières et salaire à la performance, rationalisation du temps de travail, etc. Cet ensemble de pratiques génériques, sorte de prêt-à-penser gestionnaire, va rapidement s'imposer comme référence unique de ce que doit être une « bonne » gestion du personnel académique.

Ce consensus doit tout d'abord à la multiplication des rapports et des expertises dans les années 2000. Ces travaux sont originaires de lieux distincts mais connectés par la circulation des concepts et la fréquence des intercitations. En quelques années sont publiés plusieurs rapports de l'association professionnelle *Universities HR* préconisant un rôle stratégique à la fonction Personnel, un rapport (« *Mission Critical? Modernising Human Ressource Management in Higher Education* », Archer, 2005) signé par un des leaders du *Chartered Institute of Personnel and Development*<sup>4</sup>, et des rapports de l'association des employeurs universitaires et du ministère de l'Enseignement supérieur.

Leurs apports en termes de connaissances sur le personnel académique sont limités. Ils visent davantage à constituer l'universitaire en objet de gestion et à légitimer l'intervention de spécialistes en GRH. Ils produisent en outre un effet de diagnostic, selon lequel le « contexte » (généralement réduit à sa dimension économique) impose au secteur de « moderniser » ses pratiques de gestion du personnel. La nécessité gestionnaire apparaît alors comme dictée par des conditions exogènes et inéluctables. Les rapports mobilisent aussi un schème évolutionniste opposant pratiques opérationnelles (considérées comme archaïques) et pratiques stratégiques (considérées comme modernes), ou encore attitudes « *réactives* » et attitudes « *proactives* ». C'est ce schème que convoque le directeur de *Universities HR* pour expliquer la différence fondamentale entre les missions passées et actuelles de la fonction Personnel :

---

<sup>3</sup> Version originale : « *Universities are unusual in that little formal attempt is made on a regular basis to appraise academic staff (...) We commend an annual review (...) as is the practice in the best staff development systems used elsewhere.* »

<sup>4</sup> Il s'agit de l'association professionnelle de la GRH la plus importante en Europe. Elle compte environ 135 000 membres et délivre des qualifications professionnelles.

« Il y a vingt ans, on s'intéressait relativement peu au personnel. Il s'agissait surtout de formations pour sensibiliser à la réglementation, vous voyez. Vous faisiez un atelier santé et sécurité, ou... sur les règles juridiques du licenciement, ou quoi que ce soit... Plutôt étroit comme périmètre, et plutôt opérationnel en terme d'approche. Maintenant c'est devenu plus directif en termes de stratégie. »<sup>5</sup> (directeur de *Universities HR*, homme, la cinquantaine, interviewé en février 2010)

Si les rapports contribuent à définir les discours légitimes, des instances de socialisation assurent leur diffusion à des audiences nouvelles. Dans les années 2000, les promoteurs de la GRH développent un éventail d'initiatives : congrès annuels, modules de formation, prix d'excellence (e.g. « *UHR awards for excellence in HR in higher education* »), conférences internationales (e.g. « *Trends in the Management of Human Resources in Higher Education* » en 2005 à l'OCDE). Ces lieux de socialisation participent à la diffusion de normes *via* une mise en connexion des praticiens de l'administration universitaire avec des experts évoluant à l'interface entre l'espace professionnel de la GRH et l'enseignement supérieur. Cette position pivot est particulièrement présente dans la trajectoire des membres de l'association *Universities HR*, qui comporte presque toujours une expérience dans un autre secteur productif et une qualification professionnelle du *Chartered Institute of Personnel and Development*<sup>6</sup>. Cet enchevêtrement<sup>7</sup> entre enseignement supérieur et espace de la GRH joue un rôle clé dans la diffusion de normes, de modèles et de visions du métier.

La promotion du programme standard de la GRH suit en définitive un processus relativement classique de diffusion d'une nouvelle doctrine dans un champ donné : un réseau d'individus et d'institutions produit ou reproduit des « *savoirs* » abstraits, que des lieux de rencontres permettent de faire circuler (Bourdieu et Boltanski, 1976).

## II) L'importation des pratiques de GRH dans les universités

Une injonction formulée au niveau national, comme celle qui appelle à la « modernisation » de la fonction Personnel, ne garantit en rien une transformation d'ensemble des pratiques au niveau local (Biland, 2009). Les trajectoires organisationnelles des universités britanniques confirment toutefois l'ampleur de la diffusion des outils de la GRH. Quant aux limites sociales de cette diffusion, elles se révèlent liées à la forte stratification institutionnelle de l'enseignement supérieur.

### 2.1 Les métamorphoses de la fonction Personnel

Jusque dans les années 1990, le travail effectué par la fonction Personnel des universités A et B est essentiellement bureaucratique : mise à jour les dossiers individuels, production et distribution des fiches de paie, prise en charge de la partie logistique du processus de recrutement. À l'université A, l'accès à l'autonomie, en 1989, engendre la création *ex-nihilo* d'un service administratif spécialisé, qui déclinera progressivement les préceptes de la GRH. À l'université B, le passage à la GRH standard est relativement récent, puisqu'en 1997, le « *personnel department* », avec ses 21 employés, est encore placé sous la tutelle du service de la scolarité et se définit « *avant tout [comme] un service administratif* »<sup>8</sup>.

L'apparition de certaines pratiques est sujette à des écarts temporels importants entre les deux établissements, tandis que d'autres sont remarquablement synchrones (*cf. tableau 1*). Ainsi, l'harmonisation des modalités d'emploi entre employés académiques et non académiques s'opère presque vingt ans plus tard à B. En revanche, l'acquisition d'un progiciel de GRH et l'unification des

<sup>5</sup> Version originale : « *Twenty years ago, the focus on staff was much modest. That was more about compliance training, you know. You ran a workshop on health and safety or... what's the law about dismissing people, whatever it might be... Uhhh, fairly narrow in scope and fairly operational in the focus. Now it has become more directive in the strategic sense.* »

<sup>6</sup> La trajectoire du directeur cité plus haut correspond à ce modèle : après des études en sciences politiques puis un poste d'enseignant dans le primaire, il rejoint une collectivité territoriale en tant que cadre en ressources humaines, pour ensuite devenir DRH dans une université londonienne et enfin prendre la direction de *Universities HR*.

<sup>7</sup> Voir Boussard (à paraître, 2016) pour une approche du développement des groupes professionnels centrée sur la circulation croisée des individus à travers différents espaces institutionnels.

<sup>8</sup> Version originale : « *primarily a main line administration service* ».

grilles de rémunération se sont faites au même moment dans les deux établissements.

*Tableau 1: Dates d'adoption de sept pratiques de GRH aux universités A et B*

	Université A (ancien institut technique, banlieue de Londres)	Université B (établissement de renommée internationale, Midlands)
Politique d'égalité des chances	1988	1986
Harmonisation des modalités d'emploi	1991	2009
Système d'évaluation individuelle	1993	2005
Stratégie de ressources humaines	2001	2005
Progiciel de GRH	2003	2004
Intitulé "human resources"	2005	2007
Unification des grilles de rémunération	2006	2006

Source : Tableau réalisé à partir d'un dépouillement des archives des établissements.

L'adoption de ces pratiques coïncide avec une recomposition des profils professionnels au sein de la fonction Personnel. Si l'emploi administratif représente toujours le plus gros des effectifs, une classe de managers s'est développée. La partition de l'emploi s'organise selon une division sexuée du travail : l'emploi administratif est très féminisé tandis que les postes de manager sont mixtes. Chez les managers, deux profils de carrière ont été identifiés lors de l'enquête : les « généralistes » et les « spécialistes ». Les premiers, titulaires de diplômes variés (littérature anglaise, droit, etc.) sont entrés plus ou moins fortuitement dans l'administration de l'enseignement supérieur. Lors des entretiens, ils se définissent souvent comme des « professionnels de l'enseignement supérieur » (« *higher education professionals* »). Les « spécialistes », quant à eux, sont titulaires de diplômes en GRH ou en *industrial relations* et proviennent d'autres secteurs que l'enseignement supérieur (firmes privées, secteur public de santé, collectivités locales, etc.). Lors des entretiens, ils se présentent davantage comme « *HR professionals* ». Quant aux directeurs des ressources humaines (DRH), leur parcours comporte également des épisodes d'emploi dans des secteurs non universitaires<sup>9</sup>. Les témoignages recueillis font état d'une recomposition des profils de carrière dominants au profit des parcours issus du privé. C'est aussi ce que suggèrent les diverses enquêtes auprès de DRH d'universités : entre 2006 et 2008, la part des profils issus du privé est passé de 44 % à 55 % (HEFCE, 2009). On recrute donc tendanciellement de plus en plus les DRH d'universités sur un marché externe.

## ***2.2 L'expansion de la fonction Personnel : des raisons multiples***

Comment expliquer ces métamorphoses ? Il aura fallu la conjonction de plusieurs facteurs et l'intervention de groupes d'acteurs hétéroclites pour que ces services prennent l'importance qu'ils ont aujourd'hui.

Tout d'abord, précisons que le développement de l'activité bureaucratique des services du personnel des universités est notable dès les années 1970, notamment sous l'effet de l'évolution de la législation du travail. Au cours de la seule décennie 1965-75, le droit du travail fait l'objet de quatre nouvelles lois<sup>10</sup>. C'est ce qui conduira par exemple le directeur des services de l'université B à solliciter les services d'un cabinet spécialisé en droit du travail, et à instaurer de nouvelles procédures.

Plus récemment, les politiques d'enseignement supérieur ont joué un rôle significatif. Entre 2000

<sup>9</sup> À titre d'exemple, le DRH de l'université A (homme, la quarantaine, licence en économie) a été manager RH dans un service public de gestion immobilière en pleine période de privatisation, dans une agence publique de santé où il a organisé la suppression de 700 postes, puis DRH dans une université écossaise (tout en suivant en parallèle un master professionnel en GRH).

<sup>10</sup> *Redundancy Payments Act* (1965), *Industrial Relation Act* (1971), *Trade Union and Labour Relations Act* (1974) et *Employment Protection Act* (1975).

et 2004, le ministère débloque l'équivalent de 700 millions d'euro destinés à récompenser les établissements ayant produit une « *HR strategy* » satisfaisant certains critères. C'est cette « *Rewarding and developing staff initiative* » qui conduira l'université A à solliciter, en 2001, un cabinet de conseil pour produire dans l'urgence sa première stratégie RH, qui se soldera par un financement équivalent à environ 6 millions d'euro. C'est une véritable manne, comme le reconnaît le directeur de *Universities HR* lors de notre entretien :

« *Ce fonds a eu un impact positif dans le secteur, et il a contribué à l'expansion des départements des ressources humaines. (...) davantage de managers RH, de managers spécialisés en développement organisationnel, davantage de spécialistes en gestion des primes et des récompenses, davantage d'argent alloué à la thématique santé et sécurité... Oui, des augmentations vraiment tangibles.* »<sup>11</sup>

Ce programme de financement aura été la source la plus significative de revenus pour la fonction « Personnel » dans la plupart des universités britanniques. A ce titre, il représente un tournant dans la trajectoire de la GRH dans l'enseignement supérieur.

Ajoutons à cela le rôle des DRH et de leur aréopage d'experts qui parviennent à se faire une place dans l'université et à conquérir de nouvelles prérogatives. Ils sont à l'origine d'un « travail d'organisation », qui « *contribue, par une production normative quotidienne, à 'organiser', à structurer nos actions et à définir un certain ordre social* » (de Terssac, 2003). Cette production normative est guidée par leurs expériences professionnelles dans d'autres secteurs, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'organisations publiques ayant déjà connu des réformes néomanagériales. La DRH de l'université A, en poste de 1988 à 2006, s'emploiera ainsi, pendant tout son mandat, à transposer et remanier des procédures qu'elle a auparavant rencontrées au *National Health Service*<sup>12</sup> :

« Nous avons mis en place un système local de négociations (...) et nous avons commencé avec la formalisation des mesures disciplinaires, des procédures de règlement des plaintes, du protocole à suivre en cas de conflit collectif.

- C'est vous qui avez rédigé ces textes?

- Oui.

- Comment y êtes-vous parvenue en si peu de temps?

- J'avais travaillé dans d'autres institutions. J'avais des exemples. C'est assez simple de re-rédiger un exemple. Il y en avait pleins de disponibles que l'on pouvait reprendre. »<sup>13</sup> (ancienne DRH de l'université A, la soixantaine, interviewée en janvier 2010)

Les procédures qu'ils mettent en place contribuent à sécuriser la position institutionnelle de la fonction « Personnel », à la fois parce qu'une fois devenues routinières, elles se justifient d'elles-mêmes et parce qu'elles entraînent le recrutement d'agents additionnels.

Enfin, si la fonction « Personnel » se voit confier de plus en plus de prérogatives, c'est aussi parce que certains universitaires, notamment ceux qui siègent dans les instances, consentent à lui céder de son autorité et de ses responsabilités d'employeur. Certaines revendications portées par les syndicats académiques alimentent également le développement de la fonction, comme la demande de mise en place d'une politique d'égalité des chances qui justifie la création d'équipes spécialisées au sein de la fonction.

---

<sup>11</sup> Version originale : « There was a major positive impact of rewarding and developing staff funding in the sector, and that did lead to expansion and resources of HR departments. (...) more HR managers, organisation development managers, reward managers, more resource allocation for health and safety... Very tangible increases, yeah. »

<sup>12</sup> Après une licence en biologie et psychologie, elle a travaillé 15 ans dans les services du personnel du *National Health Service*, où elle a été promue à deux reprises, pour ensuite rejoindre l'université A comme directrice du personnel.

<sup>13</sup> « we set up a local negotiating mechanism (...) and we started with disciplinary procedures, grievance procedures, collective dispute procedures.

- Did you draft them?

- Yes.

- How did you manage within such a limited time?

- I had worked in other places, I had examples. So it's fairly easy to redraft an example. There were lots of examples that you could take and draft. »

### 2.3 À l'échelle nationale, une adoption large de la GRH...

Le fait que les universités A et B, en dépit de leurs nombreuses différences, aient mis en place la majorité des outils du programme standard de la GRH laisse à penser que l'ensemble du champ de l'enseignement supérieur britannique est concerné par cette tendance. Pour vérifier cela, nous ne disposons, pour l'instant, que de données déclaratives issues d'un questionnaire passé en 2006 auprès de DRH (Guest et Clinton, 2007) et dont les résultats dessinent une esquisse de la diffusion des pratiques gestionnaires dans l'ensemble du pays (cf. **tableau 2**).

Tableau 2: Introduction de dix items classiques de la GRH dans les universités britanniques (%)

	Non	Pensent l'introduire	Sont en train de l'introduire	Oui
Formation des enseignants nouvellement recrutés	2	0	8	90
Evaluation individuelle du personnel académique	0	5	20	75
Progiciel de GRH	3	5	24	68
Système de communication des priorités stratégiques au personnel	11	11	22	56
Evaluation et cotation des postes	3	0	43	54
Contrôle des pratiques d'égalité des chances	2	3	41	54
Formation au management pour les directeurs de départements	6	11	32	51
Formation pour des dirigeants de l'université	16	16	22	46
Pratiques flexibles de rémunération	19	11	30	40
Enquêtes de satisfaction auprès du personnel	25	14	21	40

Lecture : En 2006, 68 % des répondants déclaraient que leur établissement disposait d'un progiciel de GRH.

Source : Tableau réalisé à partir des données de Guest et Clinton (2007). Leur questionnaire a reçu 63 réponses valides de DRH d'universités, soit plus de 40 % des établissements du pays.

Les dix items sont présents ou en cours d'introduction dans la majorité des établissements. Sur les 63 universités représentées par les répondants au questionnaire, 87 % possèdent une stratégie en ressources humaines, 75 % ont un « *Human Resource Director* » (contre 25 % un « *Personnel Director* »), lequel est, dans 56 % des cas, membre de l'équipe de direction de l'établissement. Enfin, seulement 8 % des DRH interrogés déclarent que leur unité est une fonction essentiellement administrative. Nombre des préceptes de la GRH « moderne » sont donc présents dans les pratiques et les structures organisationnelles des établissements. Ils émaillent également le discours des enquêtés de la fonction Personnel, qui s'expriment couramment dans le langage « moderne » de la GRH standard.

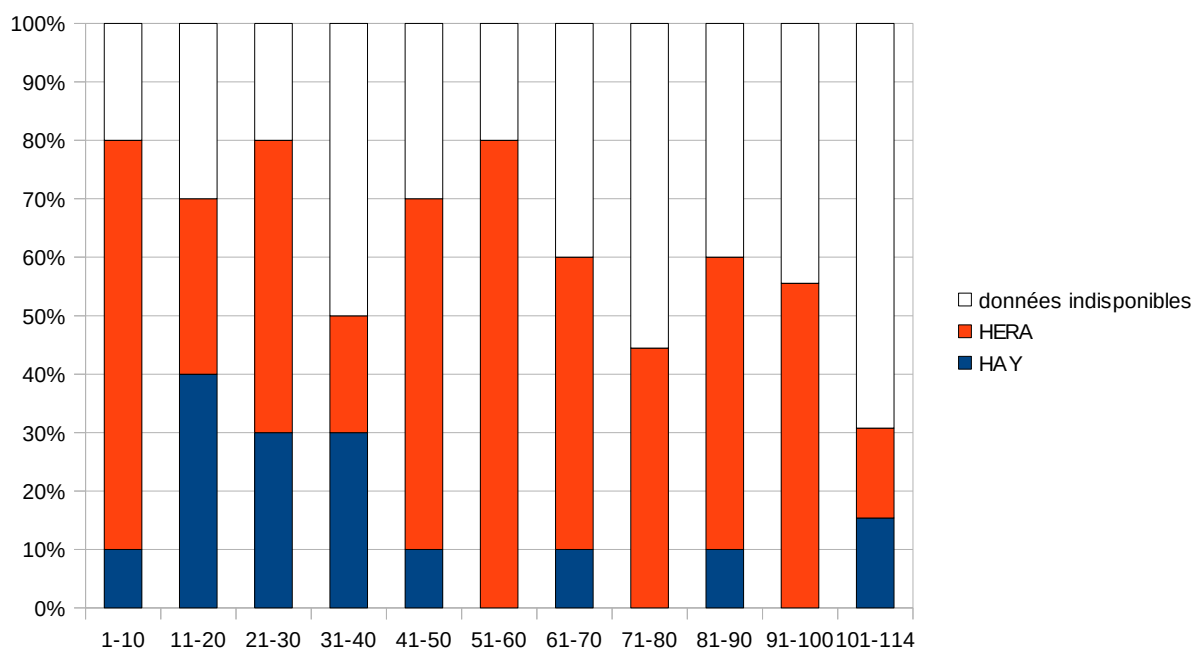
### 2.4 ... qui s'accompagne toutefois de variations locales

La large diffusion des outils de la GRH standard cache cependant d'importantes variations dans les mises en œuvre locales. Cette variation peut s'analyser à travers la mise en place de progiciels de gestion dans les universités. Un accord collectif, signé en 2004, suggère en effet aux établissements d'opter pour l'un des deux systèmes alors disponibles. Le premier, *Higher Education Role Analysis* (HERA), est l'œuvre d'un consortium d'universités désireuses de créer un système spécifique à l'enseignement supérieur. Le second système, appelé HAY (du nom de la firme, leader mondial des progiciels de GRH) est dit « générique ». C'est l'option la plus propice au rapprochement entre universités et secteur privé.

Aux dires des représentants des syndicats académiques comme des porte-parole des employeurs

universitaires, le choix du progiciel n'a pas d'incidence significative sur la gestion des personnels<sup>14</sup>. L'outil est considéré comme neutre, purement technique, l'enjeu politique se situant davantage dans les modalités d'application de l'accord collectif de 2004. Si le choix entre HAY et HERA était vraiment sans conséquence, les universités opteraient pour l'un ou l'autre système, indépendamment de leur position dans le champ de l'enseignement supérieur. Or, ce n'est pas le cas : HAY n'a été choisi que par 20 % des établissements, notamment par des universités au profil bien particulier (voir **graphique 1**). Les plus anciennes et les mieux classées dans les palmarès (comme Oxford, Cambridge ou Durham) ont opté pour HERA, tout comme la myriade d'établissements situés à l'autre pôle de la hiérarchie de prestige académique. Le choix de HAY se concentre sur les universités qui « talonnent » les mieux classées (comme Southampton, Newcastle ou Birmingham) :

Graphique 1 : Adoption des progiciels HAY et HERA en fonction de la position de l'établissement dans la hiérarchie symbolique



Lecture : 40 % des établissements positionnés entre la 11e et la 20e place du classement ont opté pour le système HAY.

Source : Données publiées par le syndicat académique *University and College Union* dans « *Compendium of information on the implementation of the Framework Agreement* » (2009). Le classement utilisé est le *Times Good University Guide* de 2010.

Il ressort de ces données que le choix du progiciel, loin d'être indépendant de la position des établissements dans le champ, reflète des attitudes variées face à la modernisation des équipements de gestion. On retrouve cette même variabilité s'agissant de l'introduction des systèmes d'évaluation individuelle et de rémunération à la performance, qui peuvent être plus ou moins hiérarchiques ou collégiaux selon le type d'université (Townley, 1997 ; Shelley, 1999). Enfin, la mise en place formelle de dispositifs peut être tout simplement ignorée, ce qui est le cas à l'université B lorsque l'on tente prématurément d'imposer l'entretien individuel en 1989. Ainsi, la « greffe » de la GRH occasionne des aménagements de la doctrine pour être acclimatée à des institutions universitaires, et les limites sociales à sa pleine effectivité sont multiples.

### III) Quels effets de la GRH sur la profession académique ?

L'instauration d'une gestion « moderne » des personnels académiques soulève la question du

<sup>14</sup> « Ask the panel », *Times Higher Education Supplement*, 19 août 2005.

contrôle des carrières universitaires : comment une profession réputée auto-régulée peut-elle faire l'objet d'une gestion des « ressources humaines » et quels en sont les effets ? Il a été établi que les universitaires britanniques sont de plus en plus exposés à des formes de contrôle hétéronome liées aux dispositifs de gestion (Harley, Muller-Camen et Collin, 2004). L'analyse des effets de ces dispositifs révèle leur tendance à accentuer les divisions internes du groupe professionnel.

### **3.1 La gestion des carrières : entre régulation collégiale et pilotage gestionnaire**

L'essor de la GRH dans les universités marque le passage d'une auto-régulation professionnelle faisant l'objet d'un simple suivi administratif, à une nouvelle configuration, dans laquelle interagissent dispositifs gestionnaires et gestion paritaire des carrières. Ces deux modalités de régulation font l'objet d'une division du travail.

Dans les deux universités enquêtées, l'ensemble des opérations de sélection et de jugement académique reviennent au groupe professionnel. Par ce biais, les universitaires dominants contrôlent le renouvellement du corps enseignant, les mobilités institutionnelles, l'avancement hiérarchique, la répartition des charges d'enseignement, la publication de travaux scientifiques, ou encore la sélection des projets de recherche pour financement. Les archives des universités A et B révèlent que des représentants des ressources humaines siègent occasionnellement dans des comités de sélection. Leur influence reste limitée, leur rôle étant de s'assurer du bon respect du déroulement des formalités administratives. Les pairs parviennent donc à conserver une autonomie importante pour tout un ensemble d'opérations centrales de la vie académique.

Ce travail de gestion paritaire des carrières s'effectue dans un cadre défini par les politiques de gestion du personnel. C'est ici qu'intervient le travail des professionnels de la GRH. Depuis une vingtaine d'années, les procédures mises en place dans les universités A et B ont contribué à redéfinir les modes d'affectation des postes. Ainsi, lorsque des membres d'une commission paritaire se réunissent, ils choisissent *qui* sélectionner parmi les candidats, mais pas *comment* organiser cette sélection. La question du comment est déjà « résolue » : le processus doit suivre un ensemble de prescriptions formalisées par les services du personnel. L'obligation de publier tout poste vacant, imposée dans les années 1990 dans les deux universités, a donc retiré aux membres des comités de sélection un degré de liberté, en imposant une logique de mobilité externe et en excluant les possibilités de recours à la promotion en interne.

Cette division du travail de reproduction du groupe professionnel ne correspond pas strictement à la frontière entre académiques et managers. À ce titre, soulignons le rôle hybride des directeurs de département qui, s'ils sont tous universitaires, assument le contrôle du travail de leurs collègues par le biais de la modulation des services d'enseignement et de l'entretien individuel d'évaluation. D'autres membres de la profession académique acceptent un rôle de « porteur » des outils de gestion en endossant des responsabilités managériales leur permettant de progresser dans la hiérarchie. Il en va ainsi d'un enseignant en sciences sociales de l'université A (la quarantaine, titulaire d'un master de l'université A), qui a développé un système comptable de suivi des temps de travail dans sa faculté<sup>15</sup>. Promu directeur-adjoint en 2006, il a gravi les échelons de la hiérarchie sans avoir de thèse ni de publications. Accepter de nouvelles responsabilités administratives aura été, selon lui, un moyen efficace de progression salariale :

*« [devenir un manager académique] n'était qu'en partie planifié. C'est aussi lié au fait que j'étais très performant dans ce rôle. Je suis plutôt bon pour planifier et organiser... et j'y ai trouvé du plaisir. Et c'était aussi une façon de gagner plus d'argent. Quand je me suis lancé dans tout ça, j'étais dans une relation de couple stable, je voulais devenir propriétaire, etc, donc c'était aussi un moyen d'obtenir une augmentation. (...) Mon rôle de directeur adjoint me rapporte... sans doute 10 000 £ de plus que mes collègues du même niveau. »<sup>16</sup>*

<sup>15</sup> Le pilotage de l'opération à l'échelle de l'université est assuré par le département des ressources humaines.

<sup>16</sup> Version originale : « [becoming an academic manager] was partly a plan because I was very good at it. I'm reasonably good at managing things and planning things... and I enjoyed doing it. And also, it was a way of me gaining more. When I embarked upon this, I was in a stable relationship, I wanted to buy a house, etc, so it was also a way of gaining financial reward. (...) My deputy head role gives me... probably 10 000 £ more than my colleagues at the same grade. »

La participation d'universitaires « cooptés » facilite l'institutionnalisation des politiques de GRH, à la fois parce qu'ils mettent à profit leur connaissance « indigène » du travail universitaire et parce qu'ils contribuent à la légitimité des outils de gestion<sup>17</sup>. On retrouve là deux modalités identifiées par C. Paradeise, à savoir un brouillage des frontières entre professionnels et managers (2011, p.316), mais aussi, une « *hétéronomisation du contrôle* », conduisant les professionnels à « *partager le pouvoir au sein de systèmes d'action plus complexes* » (2008, p.296).

### **3.2 La GRH, facteur de divisions entre professionnels**

Le contrôle hétéronome des carrières académiques prend deux formes principales : un gouvernement par les catégories et un gouvernement par les dispositifs d'incitation et de sanction. Le premier est lié à la structure des carrières au sein des établissements. Si historiquement, la définition de la nomenclature des grades et des fonctions et des règles de mobilité revenait aux universitaires dominants des comités de gouvernance des universités, depuis une vingtaine d'années, elle est l'affaire du service du personnel. À l'université B, une importante refonte de la carrière académique a été entreprise dans les années 2000 et a justifié l'embauche d'une chargée de mission en ressources humaines. Cette réforme, qui a été menée dans nombre d'autres universités à la même période (Strike, 2005), a abouti à une structure plus complexe. La carrière académique, qui se résumait auparavant à la séquence *lecturer - senior lecturer - reader - professor*, s'organise aujourd'hui en 15 catégories définissant trois filières de progression : une tenant compte conjointement du travail d'enseignement et de recherche, et deux filières spécialisées respectivement en enseignement et en recherche. Les perspectives de carrière des individus se formulent alors dans ce nouveau « plan » : pour la majorité des interviewés à A et un bon tiers de ceux de B, progresser dans la hiérarchie implique de se spécialiser. Enfin, ces nouvelles nomenclatures consacrent une individualisation des carrières. Il est aujourd'hui plus difficile de trouver deux individus ayant suivi la même séquence de postes que dans les années 1970, où presque tout le monde était recruté comme *lecturer* puis partait à la retraite après une ou deux promotions.

Ce gouvernement par les catégories est doublé d'un gouvernement par les dispositifs d'incitation et de sanction. Jusque dans les années 1990, l'évaluation du travail universitaire au sein des universités ne s'activait que suite à une démarche des individus (candidatures à une promotion par exemple). L'entretien annuel d'évaluation individuelle mis en place à partir des années 1990 institue une évaluation régulière et systématique pour tous. Ce nouveau régime d'évaluation continue sert d'appui aux directeurs de départements, à qui ces occasions de « mise en dossier » des individus offrent une vision panoptique du personnel (Townley, 1993). Ils peuvent ensuite compter sur cette masse d'informations disponibles pour moduler, notamment en fonction des « performances » en recherche, le service d'enseignement des membres de leur département<sup>18</sup> (avec les conséquences inégalitaires sur la suite de leur carrière). Ils peuvent aussi enjoindre les moins « productifs » en recherche à passer sur un poste « *teaching-only* »<sup>19</sup>. Ces pratiques révèlent la place désormais prépondérante de la recherche dans les préoccupations de la majorité des responsables d'unités et des universitaires (Court, 1999).

Ces deux modes de gouvernement (par les catégories et par les dispositifs d'incitation et de sanction) se sont mis en place par strates successives sans déclencher de contestation organisée de la part des universitaires. Aujourd'hui pleinement institutionnalisés dans les universités A et B, ils ont

---

<sup>17</sup> C'est ainsi que le représentant syndical réputé le plus radical de l'université A dira de l'enquête cité : « il a fait un très bon boulot dans le pilotage du référentiel d'équivalence » (« he did a very good job in running the workload model »), paroles qui seront approuvées par ses collègues (notes de terrain, observation d'une réunion syndicale, novembre 2009).

<sup>18</sup> J'ai pu rencontrer, dans un même département, des individus sur des postes similaires qui enseignent vingt heures par semaine et d'autres qui parviennent, à travers la modulation de service, à s'affranchir totalement de leur service d'enseignement.

<sup>19</sup> Les données statistiques nationales rendent compte de l'ampleur de ce principe de différenciation : on estime à 29 % la part des universitaires permanents occupant des postes « *teaching-only* » ou « *research-only* » (HESA, 2014).

également toute leur place dans les récits de carrière des enquêtés.

Cette multiplication des positions et des mécanismes d'incitation et de sanction a consacré un modèle de carrière académique nouveau où les occasions d'évaluation, de recatégorisation et de traitement différencié des individus sont plus fréquentes. La GRH apparaît ainsi, comme d'autres pratiques managériales introduites dans le secteur public, comme une modalité d'action qui génère de la division et de la différenciation au sein des groupes professionnels (Bezes et *al.*, 2011, p. 303), notamment entre les plus productifs en recherche, et les autres.

## Conclusion

L'objet de cet article était de rendre compte des influences à l'œuvre dans la « modernisation » de la gestion du personnel académique et des effets des outils standards de la GRH d'entreprise sur la profession universitaire. Cette « modernisation » n'est pas uniquement le fait d'un gouvernement « par le haut » initié par les pouvoirs publics. Elle est également le fruit d'un travail normatif effectué par des spécialistes de la GRH. Ceux-ci assurent la circulation d'un ensemble de pratiques gestionnaires en même temps qu'ils circulent, au cours de leur trajectoire professionnelle, entre différents secteurs d'activités publics comme privés.

La « greffe » de la GRH dans les établissements ne se révèle pas systématiquement opératoire et suscite souvent des aménagements. Néanmoins, les pratiques gestionnaires ont des incidences bien tangibles sur la profession académique. Elles occasionnent de nouvelles possibilités d'évaluation et de classification des universitaires, ce qui contribue à accentuer la différenciation des carrières au sein du groupe professionnel. C'est ainsi que se sont renforcées ces dernières décennies les distinctions entre détenteurs et non-détenteurs de financements, entre précaires, statutaires et « vedettes », entre affiliations prestigieuses et affiliations plus modestes, et entre chercheurs et enseignants (Paye, 2015).

Cette expérience britannique a aujourd'hui de fortes résonances en France, où les universités s'équipent, parfois dans la précipitation, en outils et en personnel pour assumer leur nouveau rôle d'employeur, suite à la loi de 2007 (Libertés et responsabilités des universités, LRU). La récente réforme du statut des enseignants-chercheurs semble encore rapprocher la France du modèle britannique du fait de l'instauration de modalités d'évaluation individuelle et de la modulation de service. S'il faut se garder de conclusions hâtives, notamment parce que des dispositifs gestionnaires similaires n'engendrent pas toujours les mêmes effets selon les contextes, l'examen du « laboratoire managérial » que constitue l'enseignement supérieur britannique peut servir de référence utile pour mieux cerner les enjeux contemporains du monde universitaire en France et dans d'autres pays.

## Bibliographie

- Archer W. (2005), *Mission critical? Modernising human resource management in higher education*, Higher Education Policy Institute.
- Baron J., Dobbin F. et Jennings P. (1986), « War and peace: The evolution of modern personnel administration in US industry », *American journal of Sociology* vol. 92, n° 2, p. 350-383.
- Bezes P., Demazière D., Le Bianic T., Paradeise C., Normand R., Benamouzig D., Pierru F. et Evetts J. (2011), « “New Public Management” et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail* vol. 53, n°3, p. 293-348.
- Biland E. (2009), « “Moderniser les ressources humaines” dans une petite ville française : appropriations et contournements des normes juridiques et gestionnaires », *Pyramides* n° 17, p. 15-34.
- Bourdieu P. et Boltanski L. (1976), « La production de l'idéologie dominante », *Actes de la recherche en sciences sociales* Vol. 2, n° 2, p. 3-73.
- Boussard V. (2016, à paraître), « Des écologies enchevêtrées : réflexions sur les niveaux d'observation des trajectoires professionnelles dans la finance » in Demazière D. et Jouvenet

- M. (s.d.) *La sociologie d'Andrew Abbott*.
- Boussard V. (2013), « Travail d'organisation gestionnaire des cadres et mutation des entreprises publiques ». *La nouvelle revue du travail*, n° 2.
- Court S. (1999), « Negotiating the research imperative: the views of UK academics on their career opportunities », *Higher Education Quarterly* Vol. 53, n° 1, p. 65-87.
- CVCP (1993), *Promoting people: a strategic framework for the management and development of staff in UK universities*, London : Committee of Vice-Chancellors and Principals.
- De Terssac G. (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation » in De Terssac G. (s.d.) *La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte, p. 121-134.
- Guérin F., Pigeyre F. et Gilbert P. (2009), « La professionnalisation de la fonction RH », *Revue française de gestion* Vol. 4, n° 194, p. 105-121.
- Guest D. et Clinton M. (2007), *Human Resource Management and University Performance: Final Report*, Leadership Foundation for Higher Education.
- Harley, S., Muller-Camen, M. et Collin A. (2004), « From academic communities to managed organisations: The implications for academic careers in UK and German universities », *Journal of vocational behavior* Vol. 64, n° 2, p. 329-345.
- HEFCE (2009), *Evaluation of the impact of public policy and investments in human resource management in higher education since 2001*.
- HESA (2014), *Staff in Higher Education Institutions*, Cheltenham, Higher Education Statistics Agency, <http://www.hesa.ac.uk>
- IGAENR (2013), *Des effets de la loi LRU sur les processus de recrutement des enseignants-chercheurs*, Rapport n° 2013-089, 193 p.
- Jarratt S. (1985), *Report of the steering committee for efficiency studies in universities*, Committee of Vice-Chancellors and Principals.
- Krücken G. et Meier F. (2006), « Turning the university into an organizational actor » in Drori G., Meier F. et Hwang H. (s.d.) *Globalization and organization: World society and organizational change*, Oxford, Oxford University Press, p. 241-57.
- Musselin C., Bereni L., King D., Didry C. et Dobbin F. (2011), « Symposium sur "Inventing Equal Opportunity" de Frank Dobbin », *Sociologie du Travail* Vol. 53, n° 2, p. 194-215.
- Paradeise C. (2008), « Autonomie et régulation : retour sur deux notions clés » in Le Bianic T. et Vion A. (s.d.) *Action publique et légitimités professionnelles*, Paris, Lextenso éditions, p. 289-296.
- Paradeise C. (2011), « La profession académique saisie par la nouvelle gestion publique », in Bezes et al. (s.d.), « "New Public Management" et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail* vol. 53, n°3, p. 313-321.
- Paye, S. (2013), *Différencier les pairs. Mise en gestion du travail universitaire et encastrement organisationnel des carrières académiques (Royaume-Uni, 1970-2010)*. Thèse de sociologie, Institut d'études politiques de Paris.
- Paye, S. (2015), « Temporaires, permanents, «vedettes»: la tripartition du salariat académique au Royaume-Uni ». *Sociologie du Travail* Vol. 57, n° 2, p. 175-199.
- Shelley S. (1999), « Diversity of appraisal and performance-related pay practices in higher education », *Personnel Review* Vol. 28, n° 5/6, p. 439-454.
- Smith R. (2002), « The role of the university head of department: A survey of two British universities », *Educational Management Administration & Leadership* Vol. 30, n° 3, p. 293-312.
- Strike T. (2005), « Evolution in academic career structures in English universities », *OECD Conference on Trends in the management of human resources in higher education*, 25 et 26 août, Paris.
- Townley B. (1993), « Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management », *Academy of Management Review*, Vol. 18, n° 3, p. 518-545.
- Townley B. (1997), « The institutional logic of performance appraisal », *Organization studies* Vol.

18, n° 2, p. 261-285.

Warner D. et Crosthwaite E. (1995), *Human resource management in higher and further education*, Bristol, Taylor & Francis.

Wright C. (2008), « Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization », *Human Relations* Vol. 61, n° 8, p. 1063-1086.