

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/181369>

Please be advised that this information was generated on 2019-09-17 and may be subject to change.



Le manifeste universitaire : d'une université occupée à une université libre¹

// Willem Halffman* et Hans Radder*

Traduit de l'anglais par Clara Lagacé

L'UNIVERSITÉ OCCUPÉE

L'Université est occupée – non par des étudiants qui demandent la parole (comme dans les années 1960), mais, cette fois, par le Loup à multiples têtes du management. Le Loup a colonisé l'Université avec une armée mercenaire d'administrateurs professionnels, armés de tableaux, d'indicateurs de rendement et de procédures de vérifications de comptes, bruyamment accompagnés par le Défilé de l'efficacité et de l'excellence. Le management a proclamé que les universitaires sont l'ennemi interne : on ne peut pas faire confiance aux universitaires, et donc on doit les tester et les examiner, sous la menace de la réorganisation et du congédiement. Les universitaires se laissent dresser les uns contre les autres, comme des moutons terrifiés et obéissants, espérant réussir en restant en avance sur leurs collègues. Le Loup utilise les mesures les plus absurdes afin de rester en contrôle; il gaspille de l'argent, promeut des projets chers et prestigieux, met en œuvre des fusions partielles ou complètes ainsi qu'un système de reddition de comptes de plus en plus détaillé – donc de plus en plus cher.

Cette conquête semble fonctionner et l'exportation du savoir de cette colonie nouvellement conquise peut toujours être augmentée, mais à l'intérieur les troubles se multiplient. Ainsi, alors que tous les indicateurs jettent une vive clarté sur les « étoiles », l'ambiance sur le plancher de travail universitaire chute sans cesse. Le Loup sabre le champagne à la suite de chaque nouveau score dans le classement de Shanghai, alors que les moutons universitaires travaillent désespérément jusqu'à ce qu'ils tombent de fatigue² et que la qualité des usines du savoir commence à baisser, comme le démontrent un grand nombre d'études³. Pendant ce temps, les moutons tentent de faire voir au Loup les anomalies absurdes de l'occupation au Loup, produisant un incessant flux de lamentations, d'exhortations et d'articles d'opinions, mais celui-ci réduit ces protestations à des

* Willem Halffman (w.halffman@science.ru.nl) est professeur agrégé à l'Institut de Science, Innovation et Société de l'Université Radboud à Nijmegen et a travaillé temporairement à plusieurs universités hollandaises dans les vingt dernières années. Jusqu'à récemment il était le coordinateur de la Netherlands Graduation Research School for Science, Technology and Modern Culture. Il a publié sur les conseils de politiques scientifiques et le rôle du savoir dans les politiques environnementales (voir halffman.org pour plus de détails).

Hans Radder (h.radder@vu.nl) est professeur émérite en philosophie de la science et technologie au département de Philosophie de l'Université Libre d'Amsterdam. Il a dirigé le collectif *The Commodification of Academic Research. Science and the Modern University* (University of Pittsburgh Press, 2010), et a codirigé (avec Alfred Nordmann et Gregor Schiemann) *Science Transformed? Debating Claims of an Epochal Break* (University of Pittsburgh Press, 2010).

épiphénomènes et les met de côté comme des effets inévitables du progrès, quand il ne les ignore pas tout simplement.

L'occupation a des formes et des intensités variables, selon les endroits⁴, mais elle ne peut être réduite à un phénomène isolé. Elle découle d'un mode de pensée et d'organisation fort envahissant, qui touche à différents degrés plusieurs universités dans plusieurs pays. Le fait qu'il y ait peut-être d'autres animaux autour ne rend pas la présence du Loup moins significative ou menaçante.

Même si notre description et notre évaluation concernent d'abord les universités néerlandaises, l'essentiel de notre compte rendu (et plusieurs détails) s'applique à d'autres pays aussi, surtout en Europe⁵. Alors que l'occupation managériale n'est peut-être pas aussi avancée aux Pays-Bas qu'en Angleterre (Holmwood 2011), elle a déjà établi une importante tête de pont continentale (De Boer, Enders et Schimank 2007). Afin de démontrer comment ces développements sont plus que de simples incidents, nous détaillerons six processus critiques et leurs excès. Nous procéderons ensuite à l'analyse des causes et suggérerons des remèdes⁶.

Mesure pour responsabiliser

Sous l'occupation managériale, les scientifiques sont évalués de façon comparative et en fonction de barèmes qui changent constamment. Ceci, postule-t-on, est censé rendre compte plus aisément, face aux regards extérieurs, de leur travail complexe, en soumettant leur « production » à une logique strictement comptable. Aux Pays-Bas, on a d'abord commencé à compter le nombre de publications des professeurs, puis le nombre de publications internationales, ensuite seules les publications en anglais comptaient, puis ce fut le tour

1. Originellement publié sous le titre « The Academic Manifesto : From an Occupied to a Public University », *Minerva*, vol. 53, n° 2, 2015, p. 165-187, dans une version modifiant une publication antérieure en néerlandais.
2. D'après les normes médicales acceptées, un quart des professeurs néerlandais des sciences médicales (particulièrement les plus jeunes) souffrent d'épuisement professionnel (Tijdink, Vergouwen et Smulders 2012).
3. Voir, par exemple, Ritzer (1998); Graham (2002); Hayes et Wynyard (2002); Bok (2003); Washburn (2003); Evans (2005); Schimank (2005); Boomkens (2008); Gill (2009); Tuchman (2009); Radder (2010); Krijnen, Lorenz et Umlauf (2011); Collini (2012); Sanders et Van der Zweerde (2012); Dijkstra et coll. (2013); Bal, Grassiani et Kirk (2014); Verbrugge et Van Baardewijk (2014).
4. Voir Halffman et Radder (2017), publié depuis la version originale du texte.
5. Voir Lorenz (2006 et 2012); Krücken (2014). Comme l'indique la situation dans la plupart des pays européens, nous assumons que les universités sont, ou devraient être, caractérisées par une unité de recherche et d'enseignement.
6. Nous savons que les causes sont liées à de grands développements socioculturels et politiques, tels que la montée de politiques néolibérales, et à l'occasion, nous faisons référence à ces développements plus larges. En nous concentrant sur ce qui se passe dans les universités, nous pensons que nous pouvons mieux identifier et esquisser les solutions requises.

des articles dans les revues à haut « facteur d'impact », pour se réduire ultimement aux publications très citées (qui engendrent un « facteur-H » élevé)⁷. Parce que des emplois et la survie de départements entiers dépendent de ces indicateurs, tous font de leur mieux afin d'augmenter les scores, au détriment du contenu si besoin est. Les collègues s'entraident en se citant mutuellement à qui mieux mieux (car il faut gonfler son « facteur-H ») tout en tâchant d'acquérir une plus grande visibilité, voyageant de colloque en colloque pour y donner des conférences, conçues comme autant d'exercices de relations publiques. Les revues demandent des références à leurs articles comme préalables à la publication afin d'augmenter leur (insensé) facteur d'impact (Weingart 2005; American Society for Cell Biology et coll. 2012; Vanclay 2012; Dijstelbloem et coll. 2013), pendant que les universitaires font des blagues cyniques sur « la plus petite unité publiable ». Après l'effondrement de chaque indicateur, on en bricole un nouveau et le jeu recommence.

Le problème ne tient pas à l'inadéquation d'un indicateur en particulier, mais dans le régime de fétichisation des indicateurs. Le régime ne se préoccupe pas vraiment d'obtenir des résultats de haute qualité, qu'il ne peut pas juger, mais plutôt de la performance : il lui importe de produire une *illusion* d'excellence. Ces indicateurs ont fondamentalement changé la science elle-même. Ils ignorent et détruisent la variété de formes et de pratiques du savoir dans divers champs d'études. Ce qui n'est pas mesurable et comparable ne compte pas, est un gaspillage d'énergie et devrait ainsi être détruit. Dans le jeu des indicateurs, un livre de quatre cents pages publié aux Presses universitaires de Cambridge compte à peine, ou ne compte pas du tout; un article de trois pages oui. Le modèle de publication des sciences naturelles et des sciences de la vie (ou d'une partie de celles-ci) a été imposé aux autres sciences, même quand où il ne convient pas.

Le système de publication scientifique est maintenant pratiquement ruiné : il s'écroule sous un flot incessant de publications sans valeur, de republications pour « un public cible différent », de citations stratégiques, et de revues opportunistes ou commerciales. C'est un flot exponentiel de « productions », lesquelles ne sont pratiquement jamais lues. Vous n'avancez pas votre carrière dans cette usine de publication (Halffman et Leydesdorff 2010; Abma 2013) en lisant tous ces articles, mais plutôt en en *écrivant* autant que possible, ou du moins en y ajoutant votre nom – et en trouvant tout ceci absolument normal⁸.

La compétition permanente sous le prétexte de la « qualité »

Les institutions sont quantitativement comparées aux autres institutions, les chercheurs compétitionnent pour les subventions et les universités pour les étudiants. Ceci mène à un état permanent de guerre entre tous, détruisant le tissu social de l'université, mais bénéficiant à l'occupant. Vous ne pouvez plus présenter vos propositions de recherche à vos collègues de bonne foi, car ils peuvent s'approprier vos idées. Votre institut ne doit montrer aucune faiblesse, puisque cela pourrait mener à sa disparition (avec l'appui des départements voisins). De toutes les tâches dans le milieu de travail universitaire, enseigner est la tâche la moins appréciée et doit être

sous-traitée le plus souvent possible, pour permettre de se concentrer sur la bataille cruciale, celle pour les subventions de recherche.

Cette compétition fait partie d'une culture de méfiance qui est explicitement applaudie et encouragée : les employés universitaires sont soupçonnés d'être des profiteurs, des parasites. S'ils ne sont pas constamment menacés, ils ne font rien, insinue-t-on. La persévérance obstinée de plusieurs universitaires à mener leurs recherches et à continuer d'enseigner, contre vents et marées, bien qu'elle témoigne d'une puissante pulsion intérieure, est rejetée avec dédain, jugée peu fiable.

Tous espèrent gagner l'universelle lutte pour attirer plus et encore plus d'étudiants. La compétition entre les universités et les programmes de formation, mesurée par audits et classements, est censée inexorablement améliorer la qualité de l'éducation. L'étudiant-consommateur, pourtant, n'opte pas pour la qualité, mais plutôt pour une image, une vie étudiante attirante, des installations de luxe. Ainsi, les universités investissent dans des installations sportives de qualité supérieure et des services de restauration de luxe. Mais lorsque l'université ou le programme universitaire prospère (à la grande joie des gestionnaires), la qualité tend à décroître plutôt qu'à croître, car l'infrastructure globale (salles de cours, professeurs, méthodes d'enseignement, administration) ne peut faire face rapidement à l'influx⁹.

La situation de compétition et de méfiance permanentes subvertit chaque élan d'organisation et de résistance collective des professeurs qui s'opposent à ce système. On maintient le personnel précaire dans des contrats temporaires, en faisant appel à leur sens de responsabilité envers leurs étudiants. Les heures supplémentaires et l'insécurité structurelle des emplois, incluant des niveaux de stress au-dessus de la norme, sont devenues la norme (Gill 2009). Les universités offrent désormais des contrats « kamikazes », avec à peu près 100 % de fonctions d'enseignement, qui comprennent souvent beaucoup plus de travail que ce qui est rémunéré. La carotte offerte est un éventuel emploi permanent, quelque part dans le futur. Étant donné la compétition féroce, ceci n'est envisageable que pour ceux qui « se qualifient » en obtenant des résultats de recherche dans leur

7. Cependant, les néogestionnaires jugent « stupides » les ouvrages de Foucault, Bourdieu et Derrida, pourtant parmi les plus cités dans leurs disciplines (Heilbron 2011 : 17-19) : cet indicateur-là n'a pas d'influence sur leurs politiques.

8. Certains changements récents au niveau des politiques d'évaluation des recherches suggèrent que la productivité deviendra moins importante (voir Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 2014), mais nous devons attendre pour voir comment cela fonctionnera en pratique.

9. Les hauts scores d'appréciation octroyés par les étudiants à l'Université libre d'Amsterdam ont chuté lorsque le nombre d'étudiants a augmenté spectaculairement (Funnekotter et Logtenberg 2013). De même, quand le programme en sciences de la communication de cette même université a attiré des centaines d'étudiants dans les années 1990, la qualité a tellement chuté que cela a mené à un scandale médiatique et à des menaces de démarches légales de la part d'étudiants. En ce moment, les gagnants de la compétition donnent des cours dans des salles parallèles, par le biais d'écrans, le nombre d'inscriptions étant trop élevé pour les locaux disponibles. Cela est certes faisable, mais ce n'est pas une amélioration de la qualité de l'enseignement.



temps libre non rémunéré. Ce système se défend en disant « Personne n'est obligé de signer un tel contrat ». L'injustice structurelle est légitimée en faisant d'elle un choix individuel : « De l'exploitation? Vous vous l'imposez vous-même ».

La promesse d'une meilleure efficacité

En plus d'une amélioration de la qualité, l'université managériale affirme aussi accroître son efficacité. Ainsi, nous ne devons pas fournir plus de ressources à nos universités; nous fournissons des gestionnaires qui vont attirer de meilleures ressources grâce à leur meilleure efficacité, sous la pression de la compétition mutuelle. Cette compétition ne rendra pas seulement l'université meilleure, elle la rendra aussi moins chère – voilà la promesse.

Or, en pratique, la compétition entre les programmes universitaires réside dans une communication astucieuse et dans des projets prestigieux – qui ne sont pas bon marché du tout. Un livre hilarant (Tuchman 2009) décrit le déplacement des ressources allouées à la recherche vers les projets de relations publiques dans une université américaine, mais les choses vont également mal aux Pays-Bas. Une faculté typique a maintenant sa propre équipe de communication, mais, à un niveau supérieur, l'université maintient d'importants services de marketing et de communication. Ils produisent des publicités coûteuses qui contiennent les meilleurs résultats les plus récents, évalués à l'externe, d'une dernière recherche; ils introduisent régulièrement une nouvelle image de la marque, ainsi que des sites web éclatants. Ils envoient les professeurs apparaître dans des émissions de télévision dans l'espoir d'appâter les étudiants de leurs concurrents. Pendant ce temps, fournir de vraies informations sur un programme universitaire est encore du travail bénévole, accompli soit par des professeurs un samedi après-midi à la « journée portes ouvertes » de l'université ou lors de visites d'écoles secondaires.

Particulièrement en recherche, la compétition mène à des frais généraux exagérément élevés. Écrire des propositions de recherche requiert une partie substantielle du temps de recherche (Herbert, Barnett et Graves 2013), dans un environnement où les chances qu'une proposition de recherche soit acceptée sont souvent d'une sur dix ou moins encore. Les chercheurs tentent leur chance avec les agences de financement européennes, même si cela demande de se confronter à sa bureaucratie notoire, ses programmes byzantins, ses coopérations forcées, le lobbying dans les couloirs de Bruxelles et le recours à un nombre croissant et dispendieux de conseillers à la recherche, spécialistes dans la (ré)écriture des projets.

Des processus similaires ont lieu aux Pays-Bas à l'échelle nationale. D'après un estimé conservateur, les frais généraux pour l'écriture, la révision et l'allocation des subventions de la NWO Veni (Le « Programme d'incitation à la recherche innovatrice » de l'Organisation néerlandaise pour la recherche scientifique) totalisent à peu près un quart du budget alloué à la recherche (Van Arensbergen, Hessels et Van der Meulen 2013 : 47). Ici aussi, il y a des procédures préparatoires qui coûtent cher, avec des conseillers spécialisés qui entraînent les postulants. En fin de compte, ce système d'évaluation coûteux ne réussit même pas à sélectionner les meilleurs chercheurs (Van den Besselaar et Leydesdorff 2009). En dépit de tout ça,

recevoir de telles « subventions pour chercheurs talentueux » est de plus en plus utilisé comme critère pour d'autres positions au sein des universités.

Une part considérable de ces frais supplémentaires est tout simplement versée au budget général. Participer à ce cirque d'évaluation veut souvent dire travailler les soirs ou les fins de semaine. Ce travail est rarement rémunéré et guère intéressant, sinon pour se tenir au courant de ce que font les concurrents. En pratique, la vraie signification d'« efficacité » et de « qualité » est « travailler les fins de semaine (encore et encore) ».

Pendant ce temps, les frais généraux des universités et du système de recherche demeurent vagues et invisibles. Aux Pays-Bas, les universités ne doivent plus produire de rapports annuels détaillés depuis que le ministre de l'Éducation, Ritzen, a privé les conseils universitaires de leur autorité à superviser les budgets à la fin des années 1990. En conséquence, les frais généraux sont devenus un genre de secret commercial. Seule une enquête, menée par un consultant coûteux, pourrait rendre compte avec précision de l'ampleur de ces coûts administratifs.

Les frais engendrés par la compétition, l'évaluation et la gestion de la performance sont ahurissants et sont une cause connue de gaspillage financier. Or, le système demeure le même. Pour l'universitaire moyen, la promesse d'efficacité est une blague amère.

L'adoration de l'excellence : Tous numéro un !

Les politiques de recherche néerlandaises sont obsédées par les meilleurs chercheurs, les meilleurs départements, les meilleures universités. Seul le meilleur est assez bon et seulement au meilleur pouvons-nous donner l'aumône (et même là, seulement aux frais des autres). Les « meilleurs » : ceux avec une pléthore de publications et le meilleur réseautage, qui savent se mettre de l'avant et obtenir du financement de recherche à grande échelle. Entre-temps, une partie significative du financement de recherche n'est pas partagée dans la compétition ouverte, dure comme fer, en « bas », mais plutôt dans le programme de financement *ad hoc* pour lequel vous devez être dans les bons réseaux. Subséquemment, les grands projets déjà financés possèdent de grands avantages lorsque vient le temps d'obtenir encore plus de subventions. De cette manière, l'université managériale renforce encore plus l'effet douteux du Matthew Effect en science (Merton 1973), en lui donnant désormais une dimension financière : celui qui possède (de l'argent) recevra encore plus (d'argent) (Landsman 2013).

Dans la culture de gagnants, personne ne se soucie de ce qui est brûlé afin de garder ce feu en vie. Les joueurs étoiles ont souvent recours à des sous-traitants temporaires et sous-payés afin de remplir leur tâche d'enseignement. Le temps ainsi épargné peut par la suite être utilisé pour l'expansion de leur propre empire de recherche. Ils demandent plus d'argent ou de meilleures installations de recherche, fût-ce au détriment de leurs collègues plus dociles. Ainsi, dans les temps de grande pénurie pour les universités, les « étoiles » reçoivent toujours plus d'argent, tandis que les doctorants, les postdoctorants et les autres employés avec de mauvais contrats et des perspectives

terribles de carrières universitaires font le véritable travail. L'université managériale ne peut juger elle-même de son intangible « excellence », mais elle croit aveuglement en son existence et en l'habilité du système d'évaluation à l'identifier; elle est terrifiée de passer à côté d'une quelconque « excellente » occasion. Pour celle-ci, être une de celles classées au sommet des palmarès tient surtout à la gestion réussie d'une prophétie autoréalisatrice, camouflant les coûts du processus.

La gestion de processus sans contenu

Pour tous ces gestionnaires, l'université est essentiellement vue comme une compagnie (ou tout autre type d'organisation). Le nombre requis de crédits annuels et de thèses est prédéfini dans les budgets comme des *cibles de production*. « La gestion est une profession » et « la gestion universitaire doit se professionnaliser ». Avec l'expression « se professionnaliser », ils veulent vraiment dire que les universitaires professionnels doivent se *dé* professionnaliser : ils doivent être rétrogradés au statut d'exécutants, sujets à un régime strict de supervision par un *autre* groupe de professionnels, des experts éducationnels, des spécialistes de marketing et de communication, des avocats, des gestionnaires immobiliers, des auditeurs, avec, « en haut », les administrateurs professionnels des universités. Ce qui importe est « le processus », pas les objectifs. Les objectifs sont, après tout, évidents : le rendement, la qualité, l'efficacité et l'excellence.

Le Loup s'est présenté habillé en mouton : le management prétend aider les pauvres universitaires dans ces temps difficiles de contraintes budgétaires. La charge de travail des pauvres universitaires sera allégée : fini le travail administratif, les formalités administratives, les rencontres interminables. Enfin, les universitaires pourront se concentrer sur leur vraie tâche. Mais quiconque laisse entrer le Loup doit chaque fin de semaine passer au travers des piles de papier générées par une méfiance organisée et finit par écrire des rapports et des pétitions pour laisser savoir que ce mouton n'est pas encore prêt à être abattu. Un exemple bien connu sont les systèmes extensifs de documentation en enseignement, dans lesquels les professeurs doivent enregistrer toutes sortes de détails administratifs sur les cours, incluant comment chaque question d'examen est relative à un objectif d'apprentissage spécifique. De tels systèmes de contrôle étroits n'ont rien à voir avec la « qualité » et ne font qu'encourager le cynisme.

L'Université libre d'Amsterdam – renommée « la fabrique à biscuits » par les activistes universitaires – est un excellent exemple illustrant comment tout ceci a tourné : mal. Cette université est de plus en plus vue comme une compagnie gérée professionnellement, produisant des publications et des diplômes de qualité tolérable au plus petit coût possible. Le savoir, qui n'est pas compatible avec cette « logique d'usine », vit une période difficile. Ainsi, le management n'est pas une intervention neutre, elle a des conséquences majeures sur la nature des activités universitaires. Sa « vision » mène à l'adage et aux politiques du style « le plus gros est le plus beau » (*big is beautiful*), à la séparation de l'enseignement et de la recherche, à une préférence pour les aptitudes instrumentales axées vers des marchés spécifiques

et à la recherche suivant la dernière mode sans trop questionner ou critiquer ses subventionnaires.

Les administrateurs d'universités provinciales aspirent à être de petits Oxford, Harvard ou Cambridge, mais ils n'ont pas connaissance des problèmes auxquels font face ces écoles : la rancœur, la charge de travail, la concentration du pouvoir, les mauvaises conditions de travail pour ceux au bas de l'échelle salariale de l'organisation. Les conséquences sociales telles que la formation de petits cercles élitistes, le népotisme et l'extrême inégalité de ce type de système universitaire ne les préoccupent pas du tout. Cela n'empêche pas les universités d'introduire des « programmes de diplômes supérieurs » dans des collèges basés sur le modèle américain, ou des instituts de recherche supérieurs avec d'importants intérêts industriels. Dans les universités néerlandaises sans le sou, il n'y a pas de fonds pour ce genre de projets, ce qui veut dire que des budgets doivent être créés; en d'autres mots, ils doivent être réquisitionnés du reste de l'organisation. Ceci mène à des projets prestigieux desquels les gestionnaires peuvent se vanter. Que les professeurs permanents de ces universités n'aient pas (ou presque pas) de temps pour la recherche n'est pas mentionné. Ainsi, les Pays-Bas ont maintenant aussi des universités aspirant à être plus grosses que le boeuf : la mégalomanie avec un petit budget de classe moyenne et un sillage de destruction (cf. Tuchman 2009).

Entre-temps, le système managérial universitaire fait en sorte que les administrateurs continuent de croire en l'occupation grâce à une confirmation approfondie et des récompenses somptueuses. Ils reçoivent un salaire excellent et une voiture avec un chauffeur privé (« S'ils me traitent de la sorte, je dois être unique »), se distancient progressivement du milieu de travail et finissent à un niveau administratif élevé – du doyen, au Conseil exécutif, au Conseil de surveillance, à l'Association interuniversitaire, jusqu'au ministère de l'Éducation et tous les visionnaires décrocheurs d'étoiles – où ils se répètent tout sans cesse entre eux. Des échecs criants, tels que des fusions ratées entre des universités et des institutions d'études supérieures non universitaires, ne sont pas, pour ceux qui sont au centre du fiasco, des causes de réflexion critique ou d'obstacles dans le développement de leur carrière. Ces gestionnaires sont déjà en train de concocter leurs prochains plans mégalomaniaques. Si le personnel universitaire devient trop tapageur pour mener à terme ces politiques, le management fait venir un nouveau contingent de gestionnaires de situations de crise d'un autre secteur économique. Ceux qui critiquent ces politiques sont invités à « venir discuter » de leur conduite irresponsable et sont accusés de nuire à la réputation de l'institution. Ceux qui ne sont pas avec nous sont contre nous. Une partie importante de la « gestion du processus » est la neutralisation du doute. Le doute est pour les perdants.

La promesse du salut économique

Le management promet qu'une « université entrepreneuriale » (le vieux slogan de l'Université Twente) fournira un salut économique. En coopérant avec le secteur des affaires, il s'attend à ce que les universités transforment leurs découvertes merveilleuses en des produits disponibles sur le marché en quelques années. Cette promesse n'exhibe pas seulement une croyance naïve au soulagement



économique immédiat fourni par les universités mercantilisées, mais aussi une réduction choquante des bienfaits sociaux à une logique unilatéralement économique. L'économisation extrême a mené à la transformation radicale de la culture universitaire (Radder 2010; Engelen, Fernandez et Hendrikse 2014). Le sommet du ridicule est la mesure de la « valeur médiatique » d'articles de quotidiens écrits par des universitaires à l'Université libre d'Amsterdam. Au lieu de valoriser une contribution à un débat public, ces articles sont maintenant perçus comme des publicités pour les universités : leur « valeur » est calculée à partir des frais de publicité pour la partie de l'article dans laquelle l'université est mentionnée.

Cependant, les universités ne sont pas les premières d'une ligne de production innovatrice qui culmine avec les nouveaux ordinateurs et téléphones intelligents – des gadgets qui nous délivreront de la crise économique. Ce que les universités peuvent faire, c'est fournir une partie de l'infrastructure qui permet de telles innovations de voir le jour : des gens très éduqués, des méthodes, une compréhension plus profonde de ce qui mène aux découvertes accidentelles, les principes généraux et les matériaux qui pourront un jour être utilisés par un entrepreneur intelligent, les réflexions sur les conditions socioculturelles nécessaires aux innovations sociales réussies. Mais là encore, énormément d'innovation résulte de l'ouverture de nouveaux marchés, de nouvelles offres de services, de technologies d'entretien améliorées et de combinaisons imprévisibles d'inventions sociales et matérielles. Ce sont les processus dans lesquels l'innovation universitaire ne joue qu'un petit rôle (Edgerton 2007). L'espoir d'un salut économique à partir d'innovation forcée est un désir mal dirigé, comme prendre une pilule pour soigner un style de vie mauvais pour la santé.

Au nom du soulagement économique, la recherche néerlandaise est maintenant soumise aux plus forts secteurs des « Pays-Bas inc. » : les « plus hauts secteurs » de l'économie néerlandaise. Des entreprises orientées vers le profit sont en train de prendre le contrôle sur l'infrastructure de recherche publique. Elles ont le droit de restructurer la recherche afin qu'elle se conforme à la temporalité préférée par leurs actionnaires; si besoin est, au détriment d'infrastructure du savoir à long terme et des disciplines qui ne sont pas faciles à mettre en marché : les mathématiques, les langues mineures, la philosophie et toute une gamme d'autres secteurs essentiels au savoir qui ne rapportent pas nécessairement de l'argent.

Ce qui ne mène pas aux retombées concrètes et au gain financier est démodé et contestable. L'Histoire devrait être remplacée par l'histoire des compagnies, la philosophie est surtout utile pour les neuroéthiques de l'innovation de bureaux, la sociologie seulement comme outil de marketing. Au revoir la culture, les questions fondamentales de la vie et de l'univers, le sens du bonheur ou de la « vie bonne ».

COMMENT CELA A-T-IL PU ARRIVER ?

Divers processus ont mené à l'état présent et nous, universitaires, avons collaboré à la plupart d'entre eux. La colonisation de

l'université est réussie parce que nous avons coopéré en masse – et nous coopérons encore et toujours.

Diviser et conquérir fonctionne. Les humanités blâment les sciences naturelles, affirmant qu'elles s'enfuient sans honte avec les fonds, sur la base de promesses éloignées par rapport à la dernière bulle micro/nano/bio/géo/digi/géno/technologique. Les sciences naturelles et les sciences de la vie accusent les sciences sociales de faire de la recherche sans valeur avec des sondages sans signification. Les économistes rient des philosophes à cause de leur prétendue incapacité à générer des revenus et les philosophes fulminent contre les chercheurs des écoles de commerce, prétendument dénués de réflexivité. Les départements tentent de faire échouer leurs voisins afin de s'approprier leurs budgets. Si un programme risque de disparaître, la communauté universitaire reste muette, tandis que les compétiteurs rêvent de ravir ses étudiants. Les professeurs titulaires rejettent sans merci le sale boulot (l'enseignement) sur le dos des chargés de cours sous-payés et précaires, et consacrent le temps libéré à leur propre gloire. Le professeur « radical » enseigne les postmodernistes, tout en utilisant le *panopticon* des citations afin de discipliner le personnel temporaire. Des philosophes critiques publient des articles cinglants contre les politiques d'espaces de travail sans assignation, mais se conforment en silence lorsque celles-ci sont introduites dans leurs propres institutions. Aujourd'hui, nous publions un manifeste, demain nous tirons le tapis sous les pieds d'un collègue dans l'espoir de gagner des fonds pour un assistant de recherche. Diviser et conquérir fonctionne parce que nous participons tous.

Notre génération a laissé entrer le Loup. Nous voulions une université plus engagée envers la société – sortir de la tour d'ivoire en passant par les « boutiques des sciences¹⁰ » –, mais nous avons obtenu une université qui a réduit la « société » au « business ». Nous voulions des outils de responsabilisation afin de signaler et/ou ramener à l'ordre les professeurs endormis et les collègues en surmenage professionnel. Mais maintenant, ces outils sont principalement utilisés afin de surveiller de près les jeunes chercheurs avec des contrats de travail temporaires.

De plus, nous avons laissé ces outils être graduellement dépouillés de tout contenu et devenir détaillés à un point ridicule. Dans certaines universités néerlandaises, il y a maintenant des systèmes de classification pour les publications comportant pas moins de vingt catégories différentes, chacune avec une cote spécifique, de la « revue AAA » jusqu'aux « revues professionnelles ». Ce système pseudoscientifique a un préjugé favorable envers les articles publiés en anglais, il est basé sur des interprétations contestables du prestige des revues et maisons d'édition, et il confond la qualité d'un médium avec celle d'une publication individuelle dans ce médium. Tout cela constitue la énième étape dans un processus d'individualisation et d'érosion de la solidarité. Apparemment, étant donné la popularité grandissante de ces systèmes d'évaluation, rien de ceci ne pose problème.

10. Offices universitaires aidant les citoyens à trouver des scientifiques pouvant répondre à leurs questions. Voir la description qu'en offre le réseau européen : <http://www.livingknowledge.org/science-shops/about-science-shops/>.

Nous adoptons donc volontairement le système de contrôle managérial. Nous avons intériorisé le Loup. Nous introduisons nous-mêmes ces outils de responsabilisation inadéquats, nous calculons notre propre « facteur-H », comptons les citations de nos articles, créons des listes de publications, même si aucun gestionnaire ne les réclame, car nous espérons être en haut de la liste lorsque les moutons les plus faibles seront envoyés à l'abattoir. Avant même que le Loup ne grogne, nous reculons.

Pire encore, nous *aidons* à créer de nouveaux indicateurs, plus précis, plus extensifs, « supérieurs » : des indicateurs de citations plus robustes et encore mieux, ou des indicateurs d'impact social. Nous recevons du financement pour ces projets et écrivons des publications sur ces derniers pour des revues telles que *Research Evaluation*. Nous analysons les méthodes de gestions actuelles et concevons de meilleures méthodes. Nous concoctons ainsi de nouveaux indicateurs pour donner en pâture au Loup les docteurs, les juges, les infirmiers, les policiers et, finalement, nos propres collègues.

Les universitaires ont trouvé refuge derrière la dernière indéfendable ligne de défense : le bénéfice économique mesurable. Le slogan « les Pays-Bas société du savoir », nous nous en moquons et nous savons que c'est une promesse douteuse; néanmoins, nous espérons que cela fonctionnera et pourra fournir des fonds supplémentaires aux universités. Entre-temps, nous sommes accoutumés à la corruption, au favoritisme et à la futilité des grands programmes de recherche qui étaient censés faciliter la réalisation de ces promesses, mais nous nous taisons, car nous avons peur que cette source d'argent s'épuise elle aussi. Tacitement, nous conspirons à garder le silence dans l'espoir naïf qu'il y aura des restes pour nous et que de meilleurs temps viendront.

Nous commercialisons nos universités ou nos départements dans l'espoir que cela maintiendra en vie notre infrastructure du savoir. Nous mettons à la porte ceux qui s'y opposent, ou ceux dont la capacité à obtenir du financement extérieur est trop faible, nous faisons des compromis outrageux au niveau du contenu, ou nous compétitionnons avec un consultant commercial à travers le déploiement voilé de fonds publics. Et quand il semble que cette stratégie nous permettra de survivre, le Loup nous dit que nous serions aussi bien d'entrer seuls dans la forêt de consultation – liquider et privatiser ! (Une liste de départements forcés d'avoir des retombées commerciales aurait pu suivre ce message.) En même temps, ceci présente une occasion propice pour une « ronde sélective d'amélioration de la qualité » (c'est-à-dire des congédiements) dont les conglomérats universitaires tireront profit, laissant le contrôle total au Loup.

Aujourd'hui, nous, universitaires, n'avons plus d'alliés. Les administrateurs qui s'adaptent à une vie sous l'occupation n'offrent pas d'appui. Le management garde le personnel universitaire à bonne distance. Dans les universités les plus malmenées, la haute administration a très peu de contact avec le « plancher de travail » et a appris à ignorer les plaintes du personnel. Les Conseils de surveillance recrutent systématiquement leurs membres des mêmes rangs administratifs et sont encore plus éloignés des problèmes « d'en bas ». Depuis que l'autogouvernance universitaire a été abolie dans

la plupart des universités néerlandaises dans les années 1990, un universitaire moyen a peu, voire rien, à dire dans la nouvelle université, de plus en plus hiérarchisée.

Il n'y a aucun appui social non plus. Il n'y a pas d'appui public pour que le financement global des universités corresponde à leur performance, sauf pour quelques dadas ou des « emballements » occasionnels. Les politiciens disent que les sciences et l'éducation sont importantes, mais parviennent toujours à trouver des enjeux beaucoup plus pressants. Ils ne peuvent pas vendre la recherche et l'éducation supérieure à l'électorat et sont incapables de les réduire à des extraits sonores prémâchés pour la télévision. Pourquoi est-ce que les citoyens appuieraient la recherche scientifique et l'enquête scientifique de toute manière? « C'est juste là pour rapporter de l'argent, n'est-ce pas? Laissons l'industrie payer – ça va leur bénéficier à une date ultérieure de toute manière. Ou alors, laissons ces surscolarisés payer eux-mêmes pour leur éducation. C'est un investissement individuel, après tout, qui se rembourse généreusement plus tard. »

Le citoyen a hélas raison : l'université néerlandaise n'est plus là pour la société entière. Plus de « boutiques des sciences », pas d'université publique, pas d'université en tant que plateforme pour élever le peuple, mais à sa place un savoir privatisé incorporé à des brevets coûteux, publié dans des revues universitaires inabordables et exclusivement anglophones à l'intention de collègues ou compagnies internationales. Les revues en néerlandais consacrées à des enjeux socialement pertinents ont été abolies, sacrifiées sur l'autel des classements internationaux. Nous organisons des programmes universitaires supérieurs en anglais qui visent à attirer les meilleurs étudiants internationaux, qui ont des bourses plus nombreuses et plus considérables, qui génèrent plus de profit pour l'université. L'université managériale est principalement portée à se lancer dans des projets rentables, elle n'est pas consacrée aux intérêts des citoyens. Le pari des « Pays-Bas en tant que société du savoir » a échoué et s'est maintenant retourné contre nous.

Nous ne pouvons pas compter sur l'appui des étudiants non plus – coincés qu'ils sont entre les prêts, les bourses au mérite et les maigres perspectives de marché, quand ils ne sont pas hypnotisés par l'attrait d'une vie consumériste. Pourquoi auraient-ils de la sympathie pour le professeur qui retarde l'obtention de leur diplôme, qui place des obstacles intellectuels sur le chemin sinueux vers l'obtention de crédits? Quand le management s'en est pris aux étudiants et les a transformés en unités de contrat de performance, en produits destinés au marché (et bien endettés), nous n'avons pas remué le petit doigt. Eux aussi ont raison.

Voilà donc ce que nous sommes devenus : des lâches, des mendiants, des petits voleurs et des collaborateurs. Tous ensemble, nous faisons face au Loup un à un, désolidarisés.

L'AUTRE POSSIBILITÉ : L'UNIVERSITÉ PUBLIQUE

Même si le Loup le nie, bien d'autres possibilités que l'université managériale existent, et les esquisser n'est pas si difficile. Nous



rejetons d'emblée une de ces possibilités : nous ne voulons pas retourner à la mythique tour d'ivoire. Les plaidoyers pour un retour aux beaux jours et à la beauté de la vie universitaire autonome sont mal dirigés¹¹. Ce « bon vieux temps » n'était pas aussi béatifique que certains nostalgiques le laissent entendre : l'accès inégal à l'éducation supérieure, le népotisme, les rencontres interminables, l'inefficacité, la magouille, l'odeur de renfermé... La tour d'ivoire est devenue un rêve enfantin, un mirage qui nous rappelle les contes curieux des socialistes utopiques. Non seulement ne peut-on voir clairement comment cette société universitaire idéale devrait fonctionner, nous ne pouvons guère davantage entrevoir comment nous devrions atteindre cet état de grâce. Non, ce genre de plaidoyers fait plus de mal que de bien.

Nous préférons de loin le projet universitaire visant le bien commun – et la délibération prudente de ce qui constitue le « bien commun »¹². Ceci n'implique pas une réduction à la « science appliquée ». La recherche fondamentale (à ne pas confondre avec la « science autonome » – la science n'a jamais été autonome) est une préoccupation sociale éminente. Les retombées de cette recherche forment une ressource vitale, susceptible de nous aider, si jamais le futur promis par les extrapolations à court terme ne s'avère pas semblable aux prévisions. En ce moment, l'étude historique et socioculturelle de l'islam est jugée d'une haute importance, mais il y a trente ans à peine, le Loup l'aurait reléguée au rang des dadas universitaires économiquement irresponsables.

En tant qu'universitaires, nous recherchons des manières innovatrices de coopération sociale, par lesquelles nous offrons aux citoyens (du monde) et à leurs organisations notre savoir, même s'ils ne peuvent pas se le payer. Nous ne sommes pas le début d'une ligne de production d'une usine de gadgets, mais un lieu de partage de savoirs : un jardin de savoir et de sagesse où tous peuvent se nourrir, à la réalisation duquel tous sont invités à collaborer. Ce lieu de partage de savoirs regorge de recettes, de systèmes, d'interprétations, de collections, de méthodes, de critiques, d'arguments, de bases de données, d'images, d'utopies et de dystopies, d'expériences, de mesures et d'un nombre incalculable d'autres résultats de travaux scientifiques, se situant tous au-delà de l'usine de gadgets. Cette « archive » est chaotique, mais hyperfertile; un jardin proliférant offrant de vastes répertoires de savoir-faire permettant d'identifier et de résoudre les problèmes, des savoir-faire accumulés à travers les siècles (et pas seulement dans les cinq dernières années, comme le bibliothécaire du Loup tend à le penser). Cette archive nous dit qui nous sommes, qui nous pourrions être et comment nous *pourrions* le devenir. Notre tâche est de partager les produits de ce jardin et de le cultiver avec le plus de gens possible, pas de cultiver des esprits standardisés au plus bas coût possible.

Nous sommes à la recherche de nouveaux alliés, de nouveaux étudiants et de nouveaux partenaires dans l'espace public. Pas parce qu'ils ont de l'argent, mais parce qu'ils ont quelque chose à dire. Nous n'allons demander l'appui du public qu'après avoir à nouveau démontré notre intérêt public (que le Loup confond systématiquement avec l'intérêt *économique*). Entre-temps, nous revitaliserons notre recherche en montrant la porte aux contrôleurs suspicieux du Loup et en remplaçant la course folle à la publication avec des recherches

plus importantes, au rythme plus lent et attentionné (Pels 2003). Peut-être trouverons-nous alors le temps de véritablement lire ce que nos collègues publient. Nous allons également simplement laisser les arrogants talentueux qui coûtent trop cher mettre en œuvre leurs menaces et partir vers des horizons plus prometteurs. Nous les remplacerons par une multitude de chercheurs avec des salaires normaux, qui priorisent le contenu intellectuel et l'intérêt public sur leur propre réputation. Nous dirons aux étudiants qu'ils étudient pour devenir de bons savants et des membres responsables de la société, pas pour des emplois grassement rémunérés à la fin de la cérémonie de remise des diplômes. Nous leur dirons qu'ils sont d'abord des apprenants et des citoyens, pas des consommateurs.

Contrairement à ce qu'affirme le Loup, ce n'est pas vraiment si difficile de formuler des propositions concrètes afin de réaliser ce modèle et éviter de retourner à sa tanière. Nous proposons vingt premiers pas provocateurs.

De la hiérarchie à la collégialité

La condition *sine qua non* pour tout renouvellement de l'université consiste à défaire la structure hiérarchique actuelle pour s'approcher d'un type d'administration dans laquelle les universitaires, les étudiants et le personnel de soutien peuvent avoir une voix et prendre des décisions sur des matières qu'ils connaissent mieux que quiconque. Aux Pays-Bas, ceci nécessiterait formellement un changement dans la loi sur l'éducation supérieure. Cependant, rien n'empêche les départements et les facultés d'expérimenter de nouveaux et informels modes de participation et de représentation. Ils pourraient, par exemple, s'inspirer des universités américaines où la voix des universitaires compte encore lorsqu'il s'agit de pourvoir les principaux postes administratifs.

L'administration comme personnel de soutien

L'organisation des campus devrait être conçue comme un service de soutien général et technique allant de l'administrateur au concierge, tous payés par la même organisation et non par une agence de placement précaire et semi-légale. Ce service de soutien général et technique chercherait à stimuler le développement et le partage de savoirs, au lieu de les « produire » sous le contrôle de superviseurs cherchant à maximiser la « valorisation », grâce au taylorisme et au contrôle.

Limiter des systèmes de contrôle qui gaspillent

Une simplification et une réduction substantielles des systèmes de contrôle libéreront des ressources pour le travail universitaire. Pas plus de 10 % du temps devrait être alloué à remplir formulaires, rapports et propositions de recherche. Ce qui ne peut être fait dans ce 10 % ne devrait pas être fait.

11. Jeff Lustig (2005 : 24) souligne que, au 19^e siècle et même pendant la première moitié du 20^e siècle, les universités américaines étaient comprises comme étant dédiées au bien public plutôt que comme des tours d'ivoire.

12. Notez qu'une « université publique qui vise le bien commun » ne coïncide pas nécessairement avec une « université financée publiquement ».

Interdiction des fusions

La taille actuelle des universités néerlandaises est bien suffisante : une interdiction des fusions à l'intérieur des universités et entre elles épargnerait de l'argent et du personnel, et préserverait la motivation. La stimulation de la coopération, au lieu du développement de l'administration. Des institutions plus massives mènent à un renforcement du management.

Mettre fin à la politique du « notre-université-d'abord »

La coopération interuniversitaire doit découler des interactions menées par le personnel académique et ne doit pas être confiée aux cadres supérieurs, qui tendront à saboter les fertiles coopérations qui ne cadrent pas dans leurs conceptions ou ne facilitent pas leur avancement.

Pas de ruineuse compétition entre les universités

La coopération mise en œuvre entre les écoles de recherche nationales des Pays-Bas devrait être la norme. Les étudiants sont mutuellement dirigés à des cours enseignés dans d'autres universités (au lieu d'être détournés), en tenant d'abord compte de leur intérêt, non de celui des institutions. Les joujoux des cadres supérieurs sont immédiatement démantelés et leurs fonds redistribués dans le budget consacré à l'enseignement et à la recherche.

Interdiction du marketing des universités

Fermeture de tous les services de relations publiques et de marketing. Plus de gaspillage d'argent pour des publicités lustrées, plus de campagnes d'informations prestigieuses avec des cadeaux de marque, plus d'amélioration coûteuse de l'identité corporative, fermeture du magasin de « produits universitaires dérivés » au centre-ville. Désormais, ces types de projets sont considérés comme une mauvaise utilisation des fonds publics destinés à l'éducation et à la recherche.

Les médias de communication des universités visant le débat public, non les relations publiques

Le renforcement des médias de communication indépendants des universités dans lesquels la communauté universitaire entière peut discuter d'affaires universitaires sans avoir peur des répercussions. Fin des magazines à papier glacé d'autopromotion et des sites web qui recèlent de la publicité sous l'apparence de l'information.

Le retour de rapports annuels détaillés

L'administration universitaire est redevable à la communauté universitaire et non vice versa. Les frais de gestion à tous les niveaux administratifs doivent être décrits en détail. Le contrôle financier revient à la communauté universitaire, appuyée par des rapports financiers appropriés.

Pas de spéculation immobilière

Les bâtiments universitaires redeviennent propriété publique, sans spéculation. Les bâtiments ne seront plus utilisés afin de gagner de l'argent en les louant pour des activités commerciales, mais devraient plutôt être réservés à l'usage universitaire et public. Les universités sont des institutions publiques et non des entreprises.

Tous les professeurs enseignent

Aucune exception pour de talentueux arrogants : tous les professeurs dévouent au moins 20 % de leur temps à l'éducation. L'éducation locale devrait aussi bénéficier de la recherche des *jets sets* internationaux qui publient fréquemment. Personne ne fait qu'enseigner – ce ne sera plus toléré de passer les charges d'enseignement au prolétariat enseignant mal payé –, tous ont le droit à du temps de recherche. La même norme s'applique à tous les groupes, incluant les professeurs ayant une fonction administrative, à travers toutes les disciplines.

Éducation gratuite

Apprendre et étudier est gratuit et l'apprentissage tout au long de la vie est facilité, ouvrant la possibilité de suivre plusieurs programmes de diplômes. Nous abolissons immédiatement les unités administratives dispendieuses qui ne font qu'enrégimenter les études. Ceci ne veut pas dire que tout parcours scolaire devrait être subventionné indéfiniment, mais nous devrions laisser les étudiants talentueux se développer dans plus d'une discipline. Dans la communauté universitaire, apprendre est un droit collectif, même si on est plus âgé ou si on ne peut pas se permettre le risque financier d'un prêt étudiant. Plus les fruits de notre jardin universitaire seront partagés, plus grandes seront nos capacités sociales à résoudre des problèmes, plus grande sera la richesse du pays.

Une limite supérieure à la population étudiante

Une population étudiante maximale pour un programme spécifique, proportionnelle à la grandeur des salles de conférences disponibles, et relative au nombre de professeurs disponibles pour donner les cours. Si la population grandit, le temps est venu pour un programme additionnel ou le temps est venu de diriger les étudiants vers une autre institution. Quand les universités deviennent trop bondées, il est temps pour une nouvelle université et non pour de nouvelles fausses économies d'échelle.

La séparation de la formation professionnelle

Séparer plus clairement l'éducation supérieure étroite, instrumentale et axée sur la formation professionnelle des autres types de formation universitaire.

La fin de la « productivité » en tant que critère d'évaluation de la recherche

Afin de prévenir la production de publications vides de sens et l'abus du système de publication, le critère de « productivité » (le nombre de publications par employé à temps plein) est effacé de toutes les



évaluations de recherches. Vous publiez quand vous avez quelque chose de neuf à dire, pas parce que vous espérez avoir une promotion ou du financement de recherche. Ce qui compte est la qualité du contenu et sa contribution aux débats scientifiques et sociaux.

Introduire l'année sabbatique

Chaque professeur (et aussi ceux qui travaillent d'abord temporairement dans une université pendant quatre ans et puis encore temporairement dans une autre université pendant deux ans) a le droit à une année sabbatique à chaque sept ans. Cette année est passée à développer et renouveler le savoir.

Fin des fonds d'appariement

Ceux qui veulent financer la recherche la financent complètement et n'abusent pas de leur position de pouvoir afin d'obtenir un plus grand contrôle sur l'université. L'exigence des fonds d'appariement épuise les ressources des parties vulnérables de l'infrastructure du savoir à travers le détournement inapproprié de fonds publics.

Séparer évaluation et rémunération

Dans une université publique (et d'après tous les codes d'éthique), la relation *directe* entre l'évaluation de l'enseignement et de la recherche, d'un côté, et les intérêts financiers, de l'autre côté, sont inacceptables. Fin des bonis financiers accordés pour le nombre d'étudiants réussissant un cours, les dépôts de projets de maîtrise et de thèse ou l'obtention de brevets. Le renforcement de la recherche axée sur le marché se produit seulement dans des institutions spécifiquement consacrées à cette mission, pas dans les universités publiques.

La participation sociale au lieu du contrôle commercial

Les organisations sociales et les citoyens sont invités à participer, avec les universitaires, à la redéfinition du rôle public des universités (en recevant pour ce faire une compensation modeste).

Appuyer les « communs se référant au savoir » (*knowledge commons*)

Renforcer l'accessibilité du savoir : privilégier le libre accès partout où c'est possible, des conférences publiques gratuites, des environnements d'apprentissage informatiques gratuits et accessibles, des laboratoires (*fablabs*) et des espaces de travail partagés, ouverts au public.

Oui, le futur des universités peut être pensé *autrement* et incarner un développement alternatif. Des solutions concrètes peuvent être élaborées. Cela diminuerait probablement la quantité de publications jamais lues, le capital médiatique de l'université et les résultats dans les classements insignifiants. Nous croyons qu'il s'agirait là d'une bonne nouvelle, de l'indication d'un renouvellement réussi. Les partisans du *statu quo* trouveront nos propositions absurdes. Cela ne nous trouble pas – c'est le *statu quo* que nous trouvons absurde.

SI LES ARGUMENTS NE COMPTENT PLUS, LE TEMPS EST À L'ACTION !

L'université managériale est fermée aux arguments. Seul compte ce que les amis dans le nuage gestionnaire pensent. Il y a une pléthore d'essais critiques, de pamphlets et de manifestes, mais l'administration lève le nez sur eux croyant qu'ils sont sans importance, que ce sont les convulsions finales de rêveurs se croyant encore dans les années soixante, les lamentations de perdants, compréhensibles certes, mais n'ayant pas à être prises au sérieux. Pour le moment, ils préfèrent ignorer plutôt qu'écouter et peuvent ainsi continuer de vanter leur prochain « projet de prestige ».

Ces pauvres universitaires qui écrivent des manifestes croient vraiment qu'ils et elles peuvent changer le monde avec leur plume puissante. Nous analysons attentivement les attributs du *New Public Management* (De Boer, Enders et Schimank 2007) et nous disputons de sa définition exacte (Hood et Peters 2004). Devrions-nous appeler le contrôle grandissant du taylorisme, une macdonaldisation, l'université de supermarché, ou est-ce plutôt une forme de prolétarianisation (Hayes et Wynyard 2002)? Ou est-ce que l'étiquette de « néolibéralisme » colle mieux? Pour le dernier quart de siècle, nous avons documenté ce processus de déclin et nous nous sommes disputés sur le nom à donner au Loup. Entre-temps, nous lui avons peu à peu cédé le terrain.

Non, il est grand temps d'offrir une résistance. Seule une résistance collective de grande ampleur nous permettra de nous faire entendre. Seulement en laissant de côté nos peurs, pouvons-nous réfléchir au futur de nos universités, collectivement et sur un pied d'égalité.

Que pouvons-nous faire? Essayons d'être instruits par les nombreux individus qui ont vécu sous une occupation afin de découvrir quelles stratégies fonctionnent le mieux et le moins bien. Quelles sont nos options?

La sortie

Un universitaire peut, comme les générations de pauvres âmes avant lui, émigrer individuellement au Nouveau Monde dans l'espoir de meilleures perspectives. Plusieurs font ce choix (il suffit de voir la fuite des cerveaux néerlandais qui ne veulent plus travailler dans une université). Or, cette fois-ci, le Nouveau Monde n'est pas une si bonne idée, même s'il paraît que la Scandinavie n'est pas encore complètement occupée.

Quelqu'un peut aussi essayer de tracer sa propre voie en devenant un publiciste ou un consultant. Cette stratégie de survie peut être viable pour quelques heureux élus, mais elle ne génère pas de nouvelle science ou de nouvelle érudition. Ou encore quelqu'un peut aller ailleurs et essayer de revenir avec un capital estimé dans son université, comme de l'expérience à La Haye, à Bruxelles ou dans le monde des affaires (ce dernier étant perçu comme un potentiel de collecte de fonds) ou encore obtenir une médaille brillante d'un club prestigieux du Nouveau Monde (parce que ceci paraît si bien sur le site web). Bien que de telles sorties assurent un coup de pouce pour l'étoile montante qui revient, elles ne résolvent pas, évidemment, les problèmes de ceux qui restent derrière.

Démarches juridiques

On peut aussi avoir recours aux tribunaux, plus spécifiquement par l'entremise de lois du travail, si le management s'avance trop loin. Dans certains cas, le personnel des universités néerlandaises a obtenu un peu de succès en menaçant de recourir aux tribunaux, mais en général, les recours juridiques ne sont pas très efficaces. Un travailleur temporaire abusé ne recevra rien de plus qu'une indemnité de départ individuelle et une réputation de fauteur de trouble. Même les syndicats néerlandais n'ont pas réussi à prévenir les formes les plus graves d'abus (professeurs travailleurs autonomes, agences universitaires de placement, chômage intermittent afin d'éviter de devoir offrir des permanences, le paiement en retard de conférences déjà données afin d'éviter d'avoir à offrir un contrat fixe, etc.).

Les moyens du bord

Nous nous débrouillons avec les moyens du bord pour survivre à l'occupation, même s'il nous faut mentir et tromper. Nous encourageons nos collègues à se référer mutuellement aux travaux des autres collègues afin que les indicateurs institutionnels grimpent et resplendissent. Nous orchestrans attentivement nos rapports pour les évaluations externes, cachant toutes les faiblesses possibles durant les inspections d'experts (si nécessaire en coopération avec l'inspecteur, une connaissance d'outre-mer). Nous créons également de faux produits, répétons des publications afin d'embellir notre score et multiplions les articles rhétoriquement gonflés pour ressembler à une importante contribution à l'avancement de... n'importe quoi. Ou bien nous fournissons des réponses sans queue ni tête à des questions ridicules dans des systèmes de contrôle illogiques. Répondant aux conseils des gestionnaires, les scientifiques mentent *en masse* lorsqu'ils entrent leurs heures dans des formulaires présumant que personne ne travaille plus de huit heures par jour et jamais le dimanche. Cette résistance mineure ne produit pas de changements structurels. Au contraire, cette débrouillardise met de l'huile dans les rouages de la machine, qui s'effondrerait sinon sous le poids de sa propre absurdité.

Le sabotage

Les tisserands happés par la production industrialisée résistaient en lançant une galoche dans les métiers à tisser. Les moutons surpris à commettre du sabotage sont immédiatement envoyés à l'abattoir par le Loup – c'est une stratégie très risquée. Or, peut-être que le temps est venu de remplacer notre collaboration par un ébranlement plus conscient de leurs systèmes de contrôle ridicules, par exemple, en les remplissant de non-sens inutile. Un exemple serait l'entrée obligatoire d'objectifs d'apprentissage et de matrices de marquage dans les formulaires et la documentation entourant l'enseignement. On retrouve encore des professeurs qui refusent de collaborer avec de tels systèmes, mais ceux ayant des situations précaires ne peuvent se le permettre. Or, un certain type de procrastination, des pertes de données ou des complications ingénieuses pourraient servir à envoyer promener l'occupant sans qu'il le sache et conduire à une collaboration moins docile (Torfs 2014). Le sabotage demeure dangereux, par contre, et n'est pas une garantie que le saboteur individuel n'ira pas trop loin et discréditera toute la cause.

Le refus collectif

Refuser de coopérer avec un contrôle insensé ne peut se faire que collectivement, après délibération et avec l'appui de ceux et celles qui sont pris au piège. Plusieurs systèmes ridicules pourraient s'affaïsser grâce à un simple refus collectif, tels que le système d'enregistrement des résultats de recherche annuels inadéquats, les instructions des ressources humaines afin d'augmenter les scores de citations, les systèmes de documentation des cours et les classements universitaires internationaux (ex. : le refus collectif des universités allemandes de fournir des renseignements pour les classements). Ce type de résistance à petite échelle demande une certaine organisation et de la solidarité. Est-ce encore possible dans les universités actuelles ?

Le syndicalisme

Après le remplacement de la démocratie universitaire par de simples conseils d'employés dans la plupart des universités néerlandaises, seuls les syndicats demeureront les représentants collectifs du « personnel ». Cependant, dans le conseil des employés, les syndicats avaient seulement le droit de discuter des conditions de travail et non plus de l'organisation du travail universitaire comme tel. Puisque c'est surtout la génération plus âgée qui est membre des syndicats, les syndicats classiques se concentrent principalement sur leurs intérêts : la préservation de l'emploi (permanent), les pensions et les procédures pour l'indemnité de départ volontaire, au lieu de se concentrer sur l'exploitation des jeunes universitaires, l'occupation et l'université managériale.

Nous aurions pu prédire cette erreur, car le mouvement ouvrier avait déjà fait la même erreur. Cela s'appelle le piège du « comanagement », autrement connu sous le nom de la tolérance répressive : la participation promise ne porte que sur des épiphénomènes, bien en marge des enjeux importants, que vous ne pouvez pas modifier fondamentalement, mais l'administration peut affirmer que vous aviez eu le droit de participer aux discussions. L'histoire des luttes ouvrières montre qu'aucun progrès structurel n'est possible sans une organisation collective. Ou bien nos syndicats actuels se réveilleront (et nous, dans nos syndicats, nous réveillerons), ou nous en établirons de nouveaux.

Que font les syndicats ? Les syndicats mobilisent la *solidarité*. Vous souvenez-vous de ce que c'était ? La solidarité signifie l'appui mutuel, même si vous-même n'avez pas souffert. Elle signifie que les universitaires qui n'ont pas encore été frappés de plein fouet par l'occupation (ex. : à l'université Radboud Nijmegen) agissent également lorsque d'autres universités s'enfoncent dans les abîmes (ex. : l'Université libre d'Amsterdam et l'Université d'Amsterdam), au lieu de passivement regarder ce qui se passe ailleurs. La solidarité des employés et des syndicats garantit, grâce à l'action collective, que la résistance devienne une fois de plus un droit et que l'exploitation managériale (comme des contrats kamikazes, du travail « temporaire » permanent) redevienne illégale.



Manifester

Les grandes manifestations ne sont plus à la mode aux Pays-Bas, mais le sont demeurées ou le sont redevenues dans d'autres universités européennes (au Royaume-Uni, en France, en Autriche). Les manifestations grugent la légitimité du pouvoir en soulignant le refus collectif, mais seulement si elles sont à grande échelle (Tahrir), ou prolongées (Plaza de Mayo); sinon, elles sont contre-productives. Elles sont efficaces pour délégitimer médiatiquement : rire de l'empereur nu. Pas de respect pour les administrateurs collaborant avec énergie au régime d'occupation du Loup, seulement de la dérision et du mépris. Un échelon de plus dans le classement de Shanghai n'est pas une raison de servir du gâteau au Loup, mais plutôt une raison de le lui lancer !

Les contre-indicateurs comme contre-mesures

Le *panopticon* de contrôle et de responsabilité rend compte de beaucoup de choses, mais en omet encore plus, intentionnellement ou non. Nous devrions mieux exposer les excès de l'occupation et répondre avec des classements *alternatifs*, des *contre*-indicateurs et des *contre*-mesures. Ces mesures ont pour but de systématiquement rendre visibles et comparables d'autres choses que la production/le rendement : le gaspillage, les frais administratifs et la destruction des ressources. Par exemple :

- un classement (néerlandais) des frais administratifs universitaires. Souvent, dans le cas de projets externes subventionnés à forfait, les chercheurs doivent payer une partie des frais administratifs de leur propre université, en proportion fortement variable : 50 % à Rotterdam ! L'un ou l'autre collègue peut nous renseigner à ce sujet. Les frais administratifs sont-ils moindres ailleurs ? Si oui, donnons le contrat à nos amis à cette institution.
- Un classement des coûts administratifs des institutions de financement : NWO (l'Organisation néerlandaise pour la recherche scientifique) engendre 25 % de frais administratifs (Van Arensbergen, Hessels et Van der Meulen 2013), mais certaines universités peuvent le faire pour moins (Van der Burg 2012). Un classement des plus grands services de relations publiques, des plus importants frais d'examen externe, de la plus grande rémunération managériale, de la salle de réunion la plus coûteuse et des produits de marque les plus chers.
- Remplir des heures et réclamer un paiement pour les frais administratifs (ce qui est, après tout, habituel dans les compagnies commerciales) : en révélant systématiquement les prix complets, par exemple de l'évaluation de propositions de recherche, d'évaluations externes (la participation et la préparation), de l'achèvement du rapport de vérification annuelle, de la mise à jour du portfolio d'enseignement, des comités d'évaluation... Toujours révéler le coût, ou du moins envoyer un compte. « Répondre à votre contrôle administratif m'a coûté deux heures de travail. Ceci équivaut à tant d'euros d'après le taux du contrat. En plus de 50 % de frais généraux, naturellement. »
- Révéler l'inégalité des salaires des employés universitaires (en incluant les employés temporaires), maintenant et dans le passé. Incluant les bonus, naturellement.

- Faire un classement des plus chers projets de prestige ayant échoué et des fusions complètes ou partielles les plus chères, en commençant par celles entre les universités et les institutions d'enseignement postsecondaire non universitaires.

La grève

Ceci est l'arme ultime, pas du tout populaire dans un pays comme les Pays-Bas où la délibération est la norme. Le problème avec les grèves dans le secteur public est qu'elles ne suscitent presque aucune sympathie. Dans ce cas, nous désavantagerions sérieusement les étudiants, déjà accablés par des bourses basées sur la performance et/ou des prêts étudiants. De plus, plusieurs universitaires ont déjà peur de perdre des citations si jamais ils ne travaillaient pas une fin de semaine. Faire la grève prend aussi à rebrousse-poil la motivation intrinsèque de plusieurs de nos collègues – le sentiment encore très présent que, malgré tout, la profession universitaire est une vocation.

La contre-occupation

L'occupation de bâtiments universitaires est une forme d'action universitaire classique, généralement entreprise par des étudiants non encore happés par des responsabilités familiales. C'est aussi une forme d'action risquée : une occupation est illégale et peut conduire à des arrestations, voire à des évictions violentes par les autorités. De plus, il y a un risque considérable que l'occupation du bâtiment devienne le nouveau but; les manifestants s'isolent de leurs rangs et perdent des partisans de leur cause. Malgré tout, c'est une action symbolique qui attire beaucoup les médias : l'université est, en apparence, sauvée de l'emprise du Loup.

L'action parlementaire et politique

Les universités néerlandaises attirent seulement l'intérêt politique quand les prêts et bourses étudiants sont en jeu. Les politiques scientifiques sont normalement trop techniques, trop difficiles à traduire par de courts extraits sonores ou dans les clichés du feuilleton médiatique quotidien. Les politiciens agiront seulement si nous-mêmes nous créons des faits dignes d'attention médiatique : dénonçons publiquement les fausses prémisses, la mauvaise utilisation de ressources, la corruption, le conflit d'intérêts, les leaders arrogants, la bureaucratie kafkaesque, les scandales. Mais nous devons aussi démontrer que ce ne sont pas des incidents isolés, mais plutôt les conséquences de défauts structurels présents dans la hiérarchie des universités managériales. Nous devons penser avec les politiciens pour trouver une nouvelle forme de gouvernance, nécessaire à la réalisation de l'université publique.

Historiquement, onze exemples d'actions ont été mis en œuvre par des mouvements émancipatoires pour se débarrasser de l'occupation. Tout indique que ce sera un combat ardu et sans fin. En même temps, il est évident que la nécessité de créer une résistance collective est cruciale, car l'administration s'en balance joyeusement, de nos arguments et de nos manifestes. Une seule conclusion est possible :

Travailleurs et travailleuses de toutes les universités : unissons-nous!¹³ □

13. Alors que nous préparons ce manuscrit pour la publication (mars 2015), certains signes d'espoir et de changements apparaissent. Les étudiants, et les universitaires, ont occupé deux bâtiments de l'université d'Amsterdam (voir <http://newuni.nl/> et <http://rethinkuva.org/>) et obtiennent des appuis dans d'autres universités. Ce nouveau mouvement a pris de force plusieurs analyses critiques et plusieurs propositions constructives proposées dans ce Manifeste.

Bibliographie

- Abma, Ruud. 2013. *De publicatiefabriek. Over de betekenis van de affaire Stapel*. Nijmegen : Uitgeverij Vantilt.
- American Society for Cell Biology et al. 2012. *San Francisco declaration on research assessment*. <http://am.ascb.org/dora>. (page consultée le 3 décembre 2014).
- Bal Ellen, Erella Grassiani et Kate Kirk. 2014. « Neoliberal individualism in Dutch universities : Teaching and learning anthropology in an insecure environment ». *Learning and Teaching* 7(3) : 46-72.
- Bok Derek. 2003. *Universities in the marketplace. The commercialization of higher education*. Princeton : Princeton University Press.
- Boomkens, René. 2008. *Topkitsch en slow science. Kritiek van de academische rede*. Amsterdam : Van Genneep.
- Collini Stefan. 2012. *What are universities for ?* Londres: Penguin.
- De Boer Harry, Jürgen Enders et Uwe Schimank. 2007. « On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany ». Dans D. Jansen, dir., *New forms of governance in research organizations. Disciplinary approaches, interfaces and integration*. Dordrecht : Springer, 137-152.
- Dijstelbloem, Huub, Frank Huisman, Frank Miedema et Wijnand Mijnhardt. 2013. « Why science does not work as it should. And what to do about it ». <http://www.scienceintransition.nl/wp-content/uploads/2013/10/Science-in-Transition-Position-Paper-final.pdf>. (page consultée le 3 décembre 2014).
- Edgerton, David. 2007. *The shock of the old. Technology and global history since 1900*. Oxford : Oxford University Press.
- Engelen, Ewald, Rodrigo Fernandez, et Reijer Hendrikse. 2014. « How finance penetrates its other: A cautionary tale on the financialization of a Dutch university ». *Antipode* 46(4) : 1072-1091.
- Evans, Mary. 2005. *Killing thinking. The death of the university*. Londres : Continuum.
- Funnekotter, Bart et Hugo Logtenberg. 2013. « Mars 30 et 31. De vastgelopen universiteit ». *NRC, Z&Z* : 13-14.
- Gill, Rosalind. 2009. « Breaking the silence. The hidden injuries of neo-liberal academia. In Secrecy and silence in the research process ». Dans Ryan Flood et Rosalind Gill, dir., *Feminist reflections*, Londres : Routledge, 228-244.
- Graham, Gordon. 2002. *Universities. The recovery of an idea*. Exeter : Imprint.
- Halffman, Willem et Loet Leydesdorff. 2010. « Is inequality among universities increasing ? Gini coefficients and the elusive rise of elite universities ». *Minerva* 48(1) : 55-72.
- Halffman, Willem et Hans Radder (dir.). 2017. « International Responses to the Academic Manifesto: Reports from 14 Countries ». *Social Epistemology Review and Reply Collective*. <http://wp.me/p1Bfg0-3FV> (page consultée le 29 août 2017).
- Hayes, Dennis et Robin Wynyard (dir.). 2002. *The McDonaldization of higher education*. Westport, CT : Bergin and Garvey.
- Heilbron, Johan. 2011. *But what about the European union of scholars ?* Wassenaar : NIAS.
- Herbert, Danielle L., Adrian G. Barnett et Nicholas Graves. 2013. « Funding. Australia's grant system wastes time ». *Nature* 495(7 441) : 314.
- Holmwood, John (ed.). 2011. *A manifesto for the public university*. Londres : Bloomsbury Academic.
- Hood, Christopher et Guy Peters. 2004. « *The middle aging of new public management. Into the age of paradox ?* ». *Journal of Public Administration and Theory* 14(3) : 267-282.
- Krijnen, Christian, Chris Lorenz et Joachim Umlauf (eds.). 2011. *Wahrheit oder Gewinn ? U Über die Ökonomisierung von Universität und Wissenschaft*. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Krücken, Georg. 2014. « Higher education reforms and unintended consequences: a research agenda ». *Studies in Higher Education* 39(8) : 1439-1450.
- Landsman, Klaas. 2013. « 'It's all about the bucks, kid. The rest is conversation' ». Ethos of Science Lecture, 8 mai 2013. <http://dl.dropboxusercontent.com/u/47658664/EthosofScience8Mei2013.pdf>. (page consultée le 3 décembre 2014).
- Lorenz, Chris. 2006. « Will the universities survive the European integration? Higher education policies in the EU and the Netherlands before and after the Bologna Declaration ». *Sociologia Internationalis* 44(1) : 123-153.
- Lorenz, Chris. 2012. « If you're so smart, why are you under surveillance? Universities, neoliberalism, and New Public Management ». *Critical Inquiry* 38 : 599-629.
- Lustig, Jeff. 2005. « The university revisited: The alternative to corporate mis-education ». *The Review of Education, Pedagogy, and Cultural Studies* 27(1) : 17-52.
- Merton, Robert K. 1973. *The sociology of science. Theoretical and empirical investigations*. Chicago : University of Chicago Press.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. 2014. *Wetenschapsvisie 2025: keuzes voor de toekomst*. <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2014/11/25/wetenschapsvisie-2025-keuzes-voor-de-toekomst/wetenschapsvisie-2025-keuzes-voor-de-toekomst.pdf>. (page consultée le 3 décembre 2014).
- Pels, Dick. 2003. *Unhastening science. Autonomy and reflexivity in the social theory of knowledge*. Liverpool : Liverpool University Press.
- Radder, Hans (dir.). 2010. *The commodification of academic research. Science and the modern university*. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.
- Ritzer, George. 1998. *The McDonaldization thesis*. Londres : Sage.
- Sanders, Wouter et Evert van der Zweerde (dir.). 2012. *Denkruimte. Reflecties op universitaire idealen en praktijken*. Nijmegen : Valkhof Pers.
- Schimank, Uwe. 2005. « New Public Management and the academic profession. Reflections on the German situation ». *Minerva* 43(4) : 361-376.
- Tijdink, Joeri K., Anton C.M. Vergouwen et Yvo M. Smulders. 2012. « De gelukkige wetenschapper ». *Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde* 156(A5715) : 1-4.
- Torfs, Rik. 2014. « Moed als universitair ideaal ». Dans A. Verbrugge et J. van Baardewijk, dir., *Waartoe is de universiteit op aarde ?* Amsterdam : Boom, 245-256.
- Tuchman, Gaye. 2009. *Wannabe U. Inside the corporate university*. Chicago : University of Chicago Press.
- Van Arensbergen, Pleun, Laurens Hessels et Barend van der Meulen. 2013. *Talent centraal. Ontwikkeling en selectie van wetenschappers in Nederland*. Den Haag : Rathenau Instituut.
- Van den Besselaar, Peter et Loet Leydesdorff. 2009. « Past performance, peer review and project selection in the social sciences ». *Research Evaluation* 18(4) : 273-288.
- Van der Burg, Wibren. 2012. « De onzichtbare kosten van controle en selectieprocedures. NWO- promotieprojecten op het terrein van recht & bestuur als casestudy ». *Nederlands Juristenblad* 36 : 2528-2537.
- Verbrugge, Ad et Jelle van Baardewijk (dir.). 2014. *Waartoe is de universiteit op aarde ?* Amsterdam : Boom.
- Vanclay, Jerome K. 2012. « Impact factor. Outdated artefact or stepping-stone to journal certification? ». *Scientometrics* 92(2) : 211-238.
- Washburn, Jennifer. 2003. *University, Inc. The corporate corruption of higher education*. New York : Basic Books.
- Weingart, Peter. 2005. « Impact of bibliometrics upon the science system. Inadvertent consequences? ». *Scientometrics* 62(1) : 117-131.