

© OECD, 2003.

© Software: 1987-1996, Acrobat is a trademark of ADOBE.

All rights reserved. OECD grants you the right to use one copy of this Program for your personal use only. Unauthorised reproduction, lending, hiring, transmission or distribution of any data or software is prohibited. You must treat the Program and associated materials and any elements thereof like any other copyrighted material.

All requests should be made to:

Head of Publications Service,
OECD Publications Service,
2, rue André-Pascal,
75775 Paris Cedex 16, France.

© OCDE, 2003.

© Logiciel, 1987-1996, Acrobat, marque déposée d'ADOBE.

Tous droits du producteur et du propriétaire de ce produit sont réservés. L'OCDE autorise la reproduction d'un seul exemplaire de ce programme pour usage personnel et non commercial uniquement. Sauf autorisation, la duplication, la location, le prêt, l'utilisation de ce produit pour exécution publique sont interdits. Ce programme, les données y afférentes et d'autres éléments doivent donc être traités comme toute autre documentation sur laquelle s'exerce la protection par le droit d'auteur.

Les demandes sont à adresser au :

Chef du Service des Publications,
Service des Publications de l'OCDE,
2, rue André-Pascal,
75775 Paris Cedex 16, France.

Frayeur et aversion à l'université : le cas du personnel universitaire et administratif en Australie

par

Ian Dobson et Maree Conway

Monash University et Swinburne University of Technology, Australie

Le personnel universitaire, ainsi que la recherche, l'enseignement et l'acquisition du savoir auxquels il se consacre, constituent le cœur même des universités, ce qui n'est que normal. Mais dans l'université moderne, ces fonctions ne pourraient pas être menées à bien sans l'apport du personnel des services généraux (aussi appelé « personnel administratif » par opposition au personnel enseignant et de recherche). Ce personnel qui n'enseigne ni ne recherche représente près de 50 % des effectifs et suscite l'antipathie d'un grand nombre d'universitaires. Ceux-ci comprennent mal les termes de « gouvernance » et « d'administration » et les utilisent l'un pour l'autre quand cela leur convient. On envisage dans cet article la division binaire entre personnels « universitaire » et « administratif » et on étudie l'apport de la terminologie au fonctionnement le plus efficace possible de l'université tout entière.

Introduction : Le personnel « administratif » et l'administration universitaire en Australie

Cet article a pour thème le personnel administratif (*non-academic* en anglais) qui constitue une catégorie importante du personnel de l'université et ses rapports avec le personnel universitaire. Une bonne moitié du personnel qui travaille dans les universités ou pour elles est traitée, dans le discours concernant ces établissements, comme si elle était invisible. Bien que l'activité fondamentale de l'université, qui consiste à faire de la recherche, enseigner et engranger du savoir, relève directement du personnel « universitaire », aucune de ces fonctions ne pourrait s'accomplir sans le concours de groupes solidement constitués de personnel administratif, technique et d'autres catégories de soutien. Le personnel qui soutient l'activité universitaire fait partie de « l'infrastructure » de toute université et tombe bien souvent dans l'oubli le plus complet. Cela tient sans doute au fait que les réputations des universités dépendent de la qualité réelle ou apparente de leur activité principale ; on entend rarement faire l'éloge d'une université pour la qualité de son administration.

Cette « invisibilité » est perçue comme un problème permanent par le personnel de soutien. Comme on peut le lire dans *Campus Review* du 13 mars 2002 :

« La *Community and Public Sector Union* (CPSU) [Syndicat des collectivités et du secteur public] a donné cette semaine à Sydney le coup d'envoi d'une campagne visant à faire sortir de son invisibilité le personnel des services généraux qui travaille dans les universités... Des affiches en papier glacé proclamant que 'Les universités ne peuvent pas fonctionner sans nous' font partie de la campagne... qui cherche à mettre en lumière le rôle joué par les 39 000 collègues 'généralistes' qui exercent leurs fonctions dans les universités publiques australiennes... Si les tensions entre services généraux et 'universitaires' varient entre établissements et entre certains domaines au sein d'une même université... elles n'en constituent pas moins un élément permanent et constant. » (Elson-Green, 2002, p. 1)

Dans ce même rapport, le Secrétaire de la CPSU fait valoir que « Le personnel des services généraux n'est pas là pour nous déplaire – ce ne sont pas des concurrents mais bien des partenaires ». Compte tenu du caractère complexe et influent de la fonction administrative dans le nouveau siècle, les administratifs représentent désormais une catégorie professionnelle distincte

dont les membres jouent un rôle intégral et critique dans la gestion institutionnelle.

Il est d'actualité de s'intéresser à la gestion institutionnelle ; en effet, les dernières grandes enquêtes portant sur l'enseignement supérieur en Australie ont toutes deux fait état de l'urgente nécessité de réformer la gestion des établissements. Le Rapport Hoare (1995) tout comme le Rapport West (1998) expriment l'inquiétude que leur inspire la lenteur des modalités de gestion. Certes, les universités existent depuis le Moyen Âge, leur gestion n'est donc sans doute pas si mauvaise, mais depuis 1989, quand les réformes instaurées par John Dawkins, alors ministre de l'Emploi, de l'Éducation et de la Formation, sont entrées en vigueur, les gouvernements successifs se sont efforcés d'imposer aux universités des structures et des pratiques de gestion de plus en plus proches de celles de l'entreprise. L'effet sur la profession universitaire et sur l'université en tant qu'organisation de ces pratiques commerciales de gestion et des tendances concomitantes de garantie de la qualité, de centrage sur le marché et de commercialisation des activités, a été exploré en profondeur et généralement déploré (voir par exemple Bessant, 1995 ; Smyth, 1995 ; Slaughter et Leslie, 1997).

Ces études de l'effet du changement sur le travail de l'université se placent en général du point de vue « universitaire » (par exemple, McInnis, 1998 ; Pickersgill et al., 1998). L'effet du changement sur les métiers administratifs n'a pas été exploré avec la même vigueur, ce qui tient en grande partie au fait qu'en dehors des administratifs eux-mêmes, rares sont ceux qui reconnaissent qu'ils constituent une catégorie professionnelle définissable. L'existence d'administratifs dotés de qualifications égales à celles des professeurs d'université constitue un phénomène nouveau et ces « super administratifs » ne sont pas tous des enseignants qui sont simplement passés de l'autre côté. A l'heure actuelle, des administratifs préparent des doctorats, interviennent dans les conférences et publient des articles dans les revues savantes.

Le fait que l'on persiste à se servir, dans le contexte australien, de l'appellation « *non-academic* », si manifestement porteuse d'une connotation d'exclusion, signifie clairement que les administratifs continuent d'être définis non pas selon ce qu'ils sont, mais selon ce qu'ils ne sont pas. L'utilisation de cette terminologie peut aussi laisser entendre que le travail effectué par les administratifs n'est ni important ni difficile, et ne mérite aucune reconnaissance particulière. Cette appréciation va directement à l'encontre de l'opinion des administratifs qui estiment que leur travail est complexe, qu'il nécessite des connaissances théoriques et pratiques, et qu'ils ont désormais un rôle important à jouer dans la gestion institutionnelle.

Un nom et ce qu'il recèle

La terminologie joue un rôle important dans la définition des métiers administratifs dans les universités australiennes. L'expression « personnel non universitaire » (« *non-academic* ») est utilisée par le gouvernement dans ses publications et ses statistiques, et souvent par le personnel et les établissements universitaires. Les administratifs australiens supportent souvent mal cette appellation. Par exemple, l'auteur d'une lettre adressée à la *Australian Universities' Review* (1996) s'exprime ainsi :

« Comme j'aimerais que vous cessiez de parler de moi et de mes collègues comme si nous étions des "non-personnes" chargées d'un "non-travail"... Je ne veux pas être défini en termes de négation et d'opposition. Il convient certes de faire la distinction entre le travail fondamental d'érudition de l'université et les activités auxiliaires et de soutien, et il peut encore être nécessaire de différencier ceux qui s'acquittent avant tout du travail essentiel de l'université des autres. A cette fin, je préfère, comme la plupart de mes collègues, que l'on dise à notre propos que nous formons les services généraux, chargés d'accomplir des tâches de caractère général ou d'assurer des services de soutien... Il est sans doute plus exact de faire état des fonctions d'enseignement et de recherche, de gestion, de service, et d'autres, que de se référer à des catégories d'activité et de personnel qui s'excluent mutuellement. » (Moodie, 1996, p. 32)

Une autre « lettre à la rédaction » parue dans *Campus Review* présente un point de vue analogue.

« Non universitaire. Quand un universitaire n'est-il pas un universitaire ? Quand elle [sic] fait partie des services généraux ?... Pourquoi les journalistes (ou leur secrétaire de rédaction) semblent-ils ne pas être conscients du rôle éminent joué par le personnel des services généraux ? La moitié du personnel de l'enseignement supérieur se compose d'administratifs. Les universités s'effondreraient si elles ne disposaient pas des compétences et du dévouement de tous ceux qui s'acquittent de tâches spécialisées dans les bureaux, les bibliothèques et ailleurs. » (Gale, 12 juin 1996)

La terminologie dépend étroitement de l'histoire et du contexte. Le « personnel des services généraux » (*general staff*) est désormais une appellation acceptable en Australie et un établissement au moins a stipulé que ce terme devait être utilisé de préférence à « personnel non universitaire » (notamment la Edith Cowan University, 1996, en Australie occidentale). Aux États-Unis, le terme « d'administrateur » couvre un vaste champ et s'applique aux présidents et vice-présidents et autres hauts responsables universitaires. En Nouvelle-Zélande, le terme « d'administratif » est aussi utilisé pour décrire le

type de travail effectué par la majorité du personnel des services généraux dans les universités, tandis qu'au Royaume-Uni, l'appellation « d'administrateur universitaire » est généralement admise, comme en témoigne le titre de l'association professionnelle dite *Association of University Administrators*. Le fait qu'il n'existe aucun terme unique et universellement reconnu, comme « comptable » ou « avocat », pour définir le personnel administratif pose un défi qu'il faudra relever à l'avenir.

L'émergence d'une profession administrative et son impact sur les universitaires

C'est sans doute vers le milieu des années 70 qu'une profession administrative reconnaissable a fait son apparition en Australie lors de la création de sa première association professionnelle (*Australasian Institute for Tertiary Education Administration* ou AITEA). Depuis lors, le nombre des administratifs s'est accru et le champ couvert par leurs activités s'est élargi jusqu'à constituer une catégorie de personnel distincte dans les universités.

Du fait qu'ils formaient des catégories professionnelles existant séparément au sein d'un seul établissement ils ont perturbé la répartition traditionnelle des tâches universitaires (Abbott, 1988). Pendant les années 70, les universitaires n'estimaient sans doute pas que l'administration constituait leur rôle principal et ne voulaient probablement pas se charger de tâches relevant d'une fonction administrative en pleine croissance, mais ils n'étaient pas pour autant partisans d'une fonction administrative distincte, aux prérogatives plus étendues. Certains d'entre eux s'étaient sans doute aperçus que dans une structure administrative élargie, et compte tenu de l'autorité bureaucratique qu'elle était, les administratifs commençaient d'influer sur une gestion institutionnelle qui était auparavant le domaine exclusif des universitaires. Il se peut qu'ils aient été quelques-uns à trouver ces changements positifs, y voyant soit l'émergence bien accueillie d'une relation plus égalitaire, soit le moyen de se décharger de certaines responsabilités et obligations dont ils n'avaient que faire, mais comme le laisse entendre Dutton (1980, p. 27) « ce serait faire preuve d'un optimisme excessif que de prétendre que cette l'opinion était celle de tous les universitaires ».

Le développement d'un rôle administratif et les démarches ultérieures orientées vers une professionnalisation accrue des administratifs n'ont sans doute pas été bien vus des universitaires dont beaucoup pensaient que ces administratifs de plus en plus nombreux ne comprenaient pas la finalité et la nature du travail universitaire (Dutton, 1980). Selon Larson (1977), cette réaction est d'autant plus compréhensible que l'on pouvait penser que les administratifs tentaient de protéger leur situation en expansion en

généralisant la division des tâches au lieu d'assurer les services dont l'entreprise universitaire avait besoin.

Cependant, les administratifs étaient conscients de la nature exceptionnelle des établissements où ils exerçaient leurs activités, même si les universitaires ne s'en rendaient pas compte. Plowman (1977) souligne la nécessité pour les administratifs d'acquérir et de manifester leur connaissance et leur compréhension de l'entreprise universitaire, comme le fait aussi Bacchetti (1978, p. 11) qui fait valoir que « nous [les administratifs] devons savoir non seulement comment nous acquitter d'une tâche, mais comment nous en acquitter de manière à soutenir et à renforcer d'autres qualités et d'autres objectifs de notre collège ou de notre université ». Cette nécessité de fonder le travail administratif sur une optique plus générale est aussi préconisée par Sloper (1975) qui fait observer que les administratifs doivent avoir une « perception synoptique » de leur établissement, par Silver (1983) qui estime que les administratifs doivent rechercher des moyens plus pragmatiquement utiles d'agencer leur situation, et par Topley (1990, p. 342) qui pense que les administratifs doivent élaborer des idées à la fois détachées et composites au sujet de l'enseignement tertiaire, de ses établissements et des rôles et position qui sont les leurs. Ces auteurs ont peut-être voulu dire que les administratifs devaient s'assurer que leur travail se fondait sur des valeurs universitaires plutôt que sur le mode de fonctionnement bureaucratique qui caractérisait les infrastructures administratives en expansion.

Mais à mesure qu'un rôle administratif distinct commençait à se profiler au fil des ans, universitaires et administratifs semblent avoir élaboré des styles de fonctionnement très différents. La conception collégiale traditionnelle de la gouvernance et de la prise de décision maintenait sa supériorité et l'impact de la gestion entrepreneuriale ne devait intervenir que quelques années plus tard. Par ailleurs, les administratifs fonctionnaient le plus souvent à l'intérieur de structures bureaucratiques ; ils instaurent et imposaient des règles et prescriptions dans lesquelles les universitaires voyaient des tentatives visant à orienter et normaliser leur travail (Lane, 1985). Des tensions se manifestaient entre les deux groupes et l'on a pu dire que l'un et l'autre ont par la suite mis au point des conceptions très différentes de leurs rôles et de leurs valeurs :

« Tandis que des groupes d'experts professionnels remplacent le professeur-amateur dans les campus et dans les administrations provinciales et nationales, on voit apparaître des ensembles distincts de rôles et d'intérêts autour desquels s'articulent des définitions différentes de la situation. » (Clark, 1983, p. 89)

« Face au pouvoir croissant des administratifs “non universitaires”, on peut se demander s'ils acquièrent des fonctions et des valeurs qui peuvent se distinguer de celles des chefs d'établissements et autres décideurs universitaires dont ils soutiennent le travail. » (Becher et Kogan, 1992, p. 179)

La demande de services et de soutien administratifs n'a pas diminué et continue de se diversifier et de se spécialiser. La gestion des universités exige à présent « de leur personnel administratif un engagement professionnel, l'exercice de compétences complexes et la prise de responsabilités à des niveaux que leurs prédécesseurs d'il y a vingt-cinq ans auraient à peine pu imaginer ». (Warner et Palfreyman, 1996, p. 9). On estime cependant assez souvent que les administratifs font preuve d'une autorité qui ne se fonde pas nécessairement sur les structures et les traditions universitaires. Les tensions entre universitaires et administratifs se sont intensifiées à mesure que les changements apportés aux modalités de gestion des universités donnaient aux universitaires l'impression d'être moins privilégiés et « opprimés par le poids de l'autorité administrative » (Rourke et Brooks, 1966, p. 180). L'antagonisme entre ces deux groupes s'est sans doute accru quand, au cours des années 90, les administratifs sont manifestement devenus les vecteurs des pratiques de gestion dans les universités, ce qui n'a fait que les éloigner davantage encore des universitaires.

Les conflits qui opposent dans les organisations les professions émergentes aux plus solidement implantées ne sont pas inhabituels mais sont sans doute exacerbés quand le rôle nouveau de l'un des groupes n'est pas pris en compte par un réaménagement formel de la division des tâches en vigueur. Bien qu'il existe une association professionnelle des administratifs, elle n'a jamais, pas plus que ses membres, revendiqué officiellement une part des tâches de l'université. Il s'ensuit qu'il y a désormais deux catégories séparées qui fonctionnent parallèlement dans les universités, avec des systèmes de valeurs sans doute divergents et une interface qui est souvent rien moins que positive par suite des malentendus et des interprétations erronées concernant les rôles et les pratiques. Ajoutons à cette situation l'émergence d'un troisième groupe de gestion composé d'anciens universitaires – les « gestionnaires universitaires » – qui exercent désormais à plein-temps les fonctions de direction, et le mélange devient plus complexe encore.

Les administratifs et leur rôle dans les universités du XXI^e siècle

L'environnement universitaire est une industrie complexe, tant en ce qui concerne la diversité des activités que celle des enseignants, chercheurs et administratifs, des étudiants et autres parties prenantes. Dans cet

environnement, les rôles des universitaires et des administratifs sont parfois mal définis, mais comme le font remarquer Gross et Grambsch (1968, pp. 1-2) ce sont les fonctions exercées qui déterminent souvent les priorités selon leur importance :

« Les activités liées à l'enseignement et à la recherche sont censées être les principales raisons d'être des universités, même s'il arrive souvent que leur nature exacte ne soit pas spécifiée. En outre, l'accomplissement de ces tâches incombe au premier chef au personnel universitaire. On part du principe que le personnel administratif a pour tâche principale d'assurer le soutien des activités universitaires. On inclut généralement dans le soutien les activités de maintenance... et les activités d'intégration. Rares sont ceux qui mettraient en doute l'utilité des activités de soutien, mais elles sont considérées comme moins importantes que les activités d'enseignement et de recherche. »

L'administration au XXI^e siècle est désormais un domaine de travail distinct qui exige des connaissances théoriques et pratiques ne relevant pas du travail universitaire, comme l'affirment Lockwood et Davis (1985, p. 315).

« Si l'on veut que les établissements soient à la fois plus faciles à gérer et plus réactifs, les administrations doivent faire valoir avec plus de force que la compétence spécifique de l'universitaire professionnel s'exerce dans les domaines proprement universitaires : elle ne confère pas à l'individu des connaissances ou un savoir supérieur en toutes choses, pas plus qu'elle ne place le corps professoral en tant que classe en situation de supériorité aristocratique vis-à-vis des classes subalternes ou des autres salariés. »

Les administrateurs avancent, quant à eux, que leur rôle n'est nullement subalterne et l'on semble reconnaître qu'il existe bel et bien à présent un rôle administratif distinct qui exige des compétences spécialisées. Il est toutefois plus difficile de savoir s'il existe une compréhension commune de la nature, de ce rôle ou de la compétence dont il faut disposer pour s'en charger. On a récemment laissé entendre que les frontières entre travaux universitaires et administratifs étaient en train de s'estomper (Gornall, 1999 ; McInnis, 1998 ; Pickersgill, 1998). C'est sans doute le cas dans certains domaines, tels que la mise en place d'un apprentissage souple où l'entrée en action des nouvelles méthodes d'enseignement a créé un nouvel ensemble de tâches. Gornall (1999) note que ces nouvelles tâches sont confiées à une nouvelle catégorie de personnel que l'on pourrait appeler les « nouveaux professionnels ». L'apparition de ce nouveau domaine de travail pourrait être assimilée à une autre perturbation de la délimitation du travail universitaire car la maîtrise du nouveau travail donnera forcément lieu à une contestation entre les universitaires et les « nouveaux professionnels » (Abbott, 1988).

L'acceptation de tous ces échanges concernant l'effacement des frontières n'est cependant pas dénuée de risque. Il est peu probable que les universitaires admettent que le rôle joué par les administratifs dans le bureau d'un département ou d'une faculté rejoint leurs rôles d'enseignement et de recherche. La théorie de l'effacement des frontières peut être valable pour les « nouveaux professionnels », mais on peut se demander si elle peut ou doit s'appliquer de façon générale à tous les travaux administratifs.

Gouvernance et administration

L'examen des rôles qui s'estompent et des activités qui convergent repose sur l'idée que les fonctions universitaires et administratives sont d'ores et déjà clairement définies, ce qui n'est pas nécessairement le cas. A l'heure actuelle, les administratifs forment une catégorie hétérogène. La gamme des compétences, des connaissances et des qualifications qu'ils apportent aux universités est importante. Leurs fonctions vont de celles des administratifs « bureaucratiques » ordinaires qui pourraient tout aussi bien s'exercer dans une université ou dans tout autre entreprise à celles des administrateurs professionnels spécialisés. Ils comptent dans leurs rangs les « dirigeants universitaires », c'est à dire les anciens universitaires (enseignants ou chercheurs) qui ont abandonné cette profession. Il n'y a guère de différenciation manifeste entre les administratifs de carrière et les « gestionnaires universitaires » – il s'agit, à strictement parler, de personnel « non universitaire » – bien que les tâches dont ils sont chargés soient certes très différentes.

Ce sont les gestionnaires universitaires, et non les administratifs, qui restent chargés de la prise de décision et de la gouvernance dans les établissements, tandis que les administratifs élaborent et fournissent l'information essentielle et les avis sur lesquels se fonderont ces décisions. Les administratifs sont aussi chargés de gérer de plein droit certains secteurs importants des établissements, mais les problèmes qui relèvent de la gouvernance et de la stratégie restent, pour l'essentiel, du domaine des universitaires et « gestionnaires universitaires ». Mais aux yeux d'une grande partie du personnel universitaire, il n'y a pas de différence entre administratifs et « gestionnaires universitaires », notamment quand les administratifs sont perçus comme responsables de la mise en œuvre de changements qui paraissent devoir nuire aux universités. Il existe entre les rôles, les limites et les activités des « gestionnaires universitaires » et des administratifs une différence qui doit être élucidée et reconnue.

Si le rôle administratif n'est pas reconnu et si la tension s'accroît entre universitaires et administratifs, d'où viennent ces « tensions » ? Il semble bien qu'elles relèvent d'une cause assez fondamentale : trop peu de membres du personnel (et notamment du personnel universitaire) comprennent ou

apprécie la réalité des structures de direction de l'université. Le personnel universitaire a souvent imputé les divers maux qui ont récemment frappé les universités à « l'administration », sans aucune précision quant à la signification réelle de ce terme.

On trouve un exemple de la méconnaissance de la différence entre « gouvernance » et « administration » dans un article paru en 1999 dans le journal *The Age* à Melbourne. Comme tant d'autres, l'auteur critique « l'administration » quand il vise en réalité les dirigeants universitaires, démontrant ainsi qu'il ne sait guère qui dirige réellement nos universités et prend les décisions les concernant (Manne, 1999). Les universitaires et les « gestionnaires universitaires » gouvernent les universités, les administratifs les gèrent.

Les universités comptent d'anciens universitaires parmi leurs dirigeants et la haute direction placée sous la présidence du vice-chancelier dans la plupart des universités comprend d'ailleurs d'anciens enseignants, bien que quelques universités australiennes aient désormais des vice-chanceliers adjoints qui ne sont pas passés par la filière « universitaire ». Le premier vice-chancelier australien « non universitaire » a été nommé en 2000. Les qualifications universitaires du vice-chancelier d'une autre université pourraient l'exclure de la plupart des postes de haut niveau dans de nombreux départements universitaires. Ces exemples constituent cependant l'exception plutôt que la règle.

Entre 1989 et 1998, l'effectif en équivalents plein-temps du personnel des universités australiennes a augmenté de près de 23 %, passant de 65 344 à 80 285 personnes, bien que l'effectif maximal ait été atteint en 1996 (82 888). Au cours de cette même période, le nombre des étudiants en équivalents plein-temps a augmenté de 50 % (174 000). Les effectifs du personnel de toutes catégories ont augmenté entre 1989 et 1998, mais la proportion du personnel enseignant a légèrement baissé, tandis que l'effectif du personnel de recherche et « d'autres » catégories augmentait d'environ 1 %. En fait, les changements de distribution sont minimes et pourraient même être dus au fait que les universités comptabilisent leur personnel de façon différente d'une année à l'autre.

On voit donc émerger et se développer un domaine de travail administratif, sous l'effet des mêmes forces qui impulsent les changements qui affectent aussi bien le travail universitaire que les établissements, mais sans qu'il soit encore officiellement accepté comme faisant partie de la division des tâches. Les incidences que peuvent avoir pour les universités la présence de deux catégories professionnelles existant en parallèle dans un même établissement sont en grande partie inconnues et mériteraient de faire l'objet d'autres recherches.

Il ressort de témoignages anecdotiques que l'interface entre universitaires et administratifs est de plus en plus entachée d'hostilité

(McInnis, 1998), mais en même temps, l'interdépendance entre ces deux groupes est en augmentation. L'importance de l'activité et du pouvoir de décision des administratifs semble donner lieu à un malentendu fondamental, généré par la confusion entre la « gouvernance » d'une part et « l'administration » de l'autre.

Pour que les administratifs puissent formellement revendiquer leur position dans la répartition des tâches au sein des universités, ils devront préciser les connaissances, les qualifications et les compétences qu'ils apportent à la gestion universitaire et, ce qui est sans doute plus important, définir la contribution que leur travail apporte à l'enseignement et à la recherche qui constituent l'activité essentielle des universités. Faute d'une évaluation de ce type, nous risquons de ne pas bien comprendre comment fonctionnent les universités et d'entretenir la confusion qui règne au sujet des compétences, des connaissances et des aptitudes qui conviennent le mieux à la gouvernance et à la gestion. Rares sont les administratifs qui estiment que leur propre rôle est essentiel à l'accomplissement de la fonction de base des universités, mais sans eux et sans leurs compétences, les universités ne seraient pas en mesure de mener à bien leur mission essentielle.

Conclusion

L'histoire des universités, de leur gouvernance, de leur organisation, de leur structure et de leur travail est, jusqu'à présent, l'histoire des universitaires. Il est temps que cette histoire fasse désormais place aux administratifs – quelque soit le nom qu'on leur donne – et à la contribution qu'ils apportent aux universités. Un espace s'ouvre désormais pour que l'on puisse préciser le rôle du personnel des services généraux, et en particulier celui des administratifs, et pour reconnaître et admettre que les universités ne sont pas, à l'heure actuelle, dirigées par les seuls universitaires, mais par des associations entre universitaires et administratifs. Chaque catégorie a des fonctions distinctes mais interdépendantes, dont l'importance est la même pour la survie de l'établissement. Notre attention et nos efforts devront désormais porter sur la nature du partenariat et sur ce qu'il doit être pour aider les universités à bien fonctionner et à se transformer afin de répondre aux besoins du XXI^e siècle.

Les auteurs :

Professeur Ian R. Dobson
 Director of Institutional Research
 Monash University
 Building 3A
 Clayton, Victoria 3800 Australie
 E-mail : ian.dobson@adm.monash.edu.au

Professeur Maree Conway
 Director, Foresight, Planning and Review
 Swinburne University of Technology
 PO Box 218,
 Hawthorn, 3122, Australia
 E-mail : mconway@swin.edu.au

Références

- ABBOTT, A. (1988), *The System of Professions, An Essay on the Division of Expert Labor*, University of Chicago Press, Chicago.
- BACCHETTI, R. (1978), « Forecasting and Planning in Higher Education », *AITEA Newsletter*, 3 (3) : pp. 5-11.
- BECHER, T. et M. KOGAN (1992), *Process and Structure in Higher Education* (2nd ed.), Routledge, Londres.
- BESSANT, B. (1995), « Corporate Management and its Penetration of University Administration and Government », *The Australian Universities Review*, 38 (1), pp. 59-62.
- CLARK, B.R. (1984), *Perspectives on Higher Education: Eight Disciplinary and Comparative Views*, University of California Press, Berkeley.
- CONWAY, M. (1998), « Academics and Administrators: Competitive Collaborator », *Journal of Institutional Research in Australasia*.
- DEAKIN, G. (1991), « Imperatives for Progress: An Administrative Focus », Document présenté à la Conférence AITEA de 1991, Darwin.
- DUTTON, K. R. (1980), *Faculty, Students and Managers*, Institute of Higher Education, University of New England, Armidale.
- EDITH COWAN UNIVERSITY COUNCIL (1996), « Compte-rendu de la réunion du 9 mai 1996 », item 15, p. 15.
- ELSON-GREEN, J. (2002), « CPSU campaign for recognition of general staff role », *Campus Review* (mars 13-19, p. 1), Brisbane.
- GALE, L. (1996), « Letter to the Editor », *Campus Review*, 12 juin. Sydney.
- GORNALL, L. (1999), « "New Professionals": Change and Occupational Roles in Higher Education », *Perspectives*, 3 (2), pp. 44-49.
- GROSS, E. et P.V. GRAMBSCH (1968), *University Goals and Academic Power*, American Council on Education, Washington DC.
- HOARE REPORT (1995), *Report of the Committee of Inquiry into Higher Education Management*, Australian Government Publishing Service, Canberra.
- LANE, J. (1985), « Academic Profession in Academic Organization », *Higher Education*, Vol 14, pp. 241-268.
- LARSON, M.S. (1977), *The Rise of Professionalism*, University of California Press, Berkeley.
- LOCKWOOD, G. et J. DAVIES (dirs. pub.) (1985), *Universities: The Management Challenge*, Society for Research in Higher Education/NFER-Nelson, Windsor.
- MANNE, R. (1999), « The Death of the Uni », *The Age*, 21 juin 1999, Melbourne.
- MCINNIS, C. (1998), « Academics and Professional Administrators in Australian Universities : Dissolving Boundaries and New Tensions », *Journal of Higher Education Policy and Management*. 20 (2), pp. 161-173.
- MOODIE, G. (1996), « Letter to the Editor », *Australian Universities' Review*, 39 (2), Melbourne.
- PICKERSGILL, R., K. VAN BARNEVELD et S. BEARFIELD (1998), « General and Academic Work: Are They Different? », document sur « Current Practices and Options for Changing Work Organisation and Enterprise Bargaining » Evaluations and

- Investigations Program 98/10, Department of Employment, Education and Training, Canberra.
- PLOWMAN, C. (1977), « Professionalism in University Administration », *AITEA Newsletter*, 2 (1), pp. 6-7.
- ROURKE, F. et G. BROOKS (1966), *The Managerial Revolution in Higher Education*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- SLAUGHTER, S. et L. LESLIE (1997), *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- SILVER, P. (1983), *Professionalism in Educational Administration*, Deakin University, Geelong.
- SLOPER, D. (1975), *University Administration as a Profession*, Master of Educational Administration thesis, University of New England.
- SMYTH, J. (dir. pub.) (1995), *Academic Work: The Changing Labour Process in Higher Education*, Society for Research in Higher Education/Open University Press, Buckingham.
- TOPLEY, J. (1990), « Enhancing the impact of professional administrators », *Journal of Tertiary Education Administration*, 12 (2), pp. 339-352.
- WARNER, D. et D. PALFREYMAN (1996), *Higher Education Management. The Key Elements*, Society for Research into Higher Education/Open University Press, Buckinghamshire.
- WEST REPORT (1998), *Learning for Life. Final Report of the Review of Higher Education Financing and Policy*, Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs, Canberra.

Renseignements destinés aux personnes désirant soumettre un article

La revue est publiée en français et en anglais et les articles doivent être rédigés dans une de ces deux langues. Les auteurs sont priés de ne soumettre que des articles qui n'ont pas déjà été publiés.

Processus de sélection et critères utilisés

Les articles devant paraître dans la revue sont sélectionnés par le rédacteur en chef et soumis à des arbitres.

La revue est d'abord destinée à ceux qui sont concernés par l'administration et la gestion des établissements d'enseignement supérieur. C'est pourquoi les articles doivent s'intéresser à des questions en rapport avec des travaux appliqués et la politique de direction de l'enseignement supérieur. Les contributions devront cependant aller au-delà d'une simple description de ce qui existe ou d'une prescription de ce qui devrait être ; de tels articles peuvent cependant être acceptés s'ils permettent des généralisations dans des contextes différents de celui dans lequel ils ont été écrits. Bien que les articles consacrés à l'élaboration de théories en soi aient normalement leur place dans des revues plus spécifiquement universitaires, les contributions resituant les pratiques dans une approche théorique seront prises en considération.

Les autres critères se réfèrent à la clarté de l'expression et de la pensée. *Les titres des articles doivent être aussi brefs que possible.*

Présentation matérielle

** Il est préférable de transmettre les articles sous forme électronique. Les auteurs sont priés de soumettre leurs articles en **trois exemplaires**, s'il s'agit d'une présentation sur papier.

Longueur : en règle générale, les articles ne dépasseront pas 15 pages (en simple interligne), figures et références incluses.

La première page : avant le texte principal, la première page devra porter, selon l'ordre suivant, le titre de l'article et le nom, l'établissement et le pays de l'auteur (des auteurs).

Résumé : le texte principal sera précédé d'un résumé de l'ordre de 100 à 200 mots décrivant le contenu de l'article.

Citations : les longues citations seront présentées en simple interligne avec un retrait de sept espaces.

Notes : les auteurs sont priés de *ne pas utiliser* des notes de bas de pages et d'incorporer toute référence explicative dans le texte lui-même. Les notes jugées indispensables seront regroupées en fin de texte.

Tableaux et illustrations : toutes les statistiques sous forme de tableau devront être précédées du terme centré « Tableau ». Chaque illustration non tabulaire s'intitulera « graphique ». Les sources seront toujours citées.

Références dans le texte : Jones et Little (1986) ou Jones *et al.* (1988) pour un ouvrage écrit par plus de trois auteurs. Cependant, il conviendra de citer les noms de tous les auteurs dans la liste des références qui apparaîtra à la fin de l'article.

Références à la fin de l'article : les références sous forme de liste alphabétique par nom d'auteur apparaîtront dans la section « Références ». Exemples de références :

- Pour les périodiques : DUKE, C. (2000), « Au-delà de la "destratification hiérarchique" – processus, structure et frontières », *Gestion de l'enseignement supérieur*, vol. 12, n° 1, pp. 7-27.
- Pour les livres : DE WIT, H. et J. KNIGHT (dirs. pub.) (1999), *Qualité et internationalisation de l'enseignement supérieur*, OCDE, Paris.

La lettre de transmission

La lettre accompagnant l'article soumis devra fournir une adresse complète et un numéro de téléphone. Si l'article a été rédigé par plusieurs auteurs, l'un d'entre eux sera désigné comme chargé de liaison pour les échanges de correspondance.

Exemplaires de la revue à titre gracieux

Chaque auteur recevra, à titre gracieux et dans la langue originale, deux exemplaires du numéro de la revue où figure son article.

Table des matières

Marchés du travail internes versus marchés du travail externes <i>Christine Musselin</i>	9
Une approche intégrée des systèmes de renforcement académiques <i>Mireille Mathieu</i>	27
Motiver les travailleurs du savoir : des enseignements à échanger avec le monde de l'entreprise <i>Ruth Dunkin</i>	45
Changer d'identité dans un contexte incertain : un rapport d'avancement <i>Chris Duke</i>	55
Motiver les individus : incitations, réactions du personnel et incidences sur les établissements <i>Larry L. Leslie</i>	75
Rôles de l'université et profils de carrière : tendances, scénarios et problèmes de motivation <i>George Gordon</i>	99
Universitaires australiens d'aujourd'hui et de demain : adaptation à un environnement plus commercial <i>Grant Harman</i>	117
Frayeur et aversion à l'université : le cas du personnel universitaire et administratif en Australie <i>Ian Dobson et Maree Conway</i>	139
Inciter les assistants à utiliser les nouvelles technologies dans les activités d'acquisition et d'enseignement de savoirs dans une université professionnalisée : le rôle de la reconnaissance et de la rétribution <i>Janet Hanson</i>	153
Motiver le corps professoral : les universitaires n'ont besoin ni de bâtons ni de carottes <i>Luanna H. Meyer et Ian M. Evans</i>	171
Le système de diplômes en Chine continentale : évolution et conséquences <i>Luo Siming</i>	191



Extrait de :
Higher Education Management and Policy

Accéder à cette revue :

<https://doi.org/10.1787/17269822>

Merci de citer cet article comme suit :

Conway, Maree et Ian Dobson (2003), « Frayeur et aversion à l'université : Le cas du personnel universitaire et administratif en Australie », *Higher Education Management and Policy*, vol. 15/3.

DOI: <https://doi.org/10.1787/hemp-v15-art27-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.