

---

## **L'éméritat et la gestion des enseignants chercheurs**

Un avis de la Société Française de Management

Julienne Brabet & Yoann Bazin

---

La Société Française de Management s'est donné pour mission de « développer la qualité de la recherche et de l'éducation en Sciences de gestion », et ceci en particulier par une approche réflexive des règles du jeu qui influencent la production de l'enseignement et de la recherche dans notre discipline. Mais parce que notre domaine est celui de la recherche sur les organisations, les dispositifs de gestion et leurs mutations, nous souhaitons contribuer plus largement à une analyse concernant l'ensemble des disciplines, l'enseignement supérieur et la recherche. Cet avis, qui a donné lieu à une vaste consultation, ne se cantonnera donc pas à des contextes et des recommandations spécifiquement « gestionnaires » ; il mobilisera, au-delà de l'étude menée en France sur les sciences de gestion face à l'éméritat, une littérature académique plutôt nord-américaine traitant plus généralement de l'éméritat.

---

L'éméritat et la gestion des enseignants chercheurs  
Un avis de la Société Française de Management

Julienne Brabet & Yoann Bazin

---

*« Aucune université sérieuse de par le monde ne se priverait des services GRACIEUX d'un émérite dès lors que sa signature contribue à ses publications et à son rayonnement. Sauf l'université française qui semble s'attacher à créer des règles mécaniques aboutissant le plus souvent à son affaiblissement. »<sup>1</sup>*

Alain Charles Martinet

L'arrivée des baby-boomers à l'âge de la « retraite » constitue un défi pour l'ensemble de la société car elle bouleverse de grands équilibres économiques et sociaux. Les transformations en cours sont d'autant plus importantes que la durée de vie en bonne santé progresse fortement. Ainsi, un grand nombre d'enseignants et/ou chercheurs partent à la retraite tout en restant « en pleine possession de leurs moyens » physiques, et intellectuels. A un moment où se structure une société de la connaissance, le besoin de développement et de transmission des savoirs n'a jamais été aussi criant ; faudrait-il se priver d'une telle ressource ? De manière plus prospective, dans un univers de raréfaction de l'emploi, où le travail de création, d'innovation, de relation et de soin devient essentiel pour le développement de l'individu comme de la société, le problème des statuts des « contributifs » s'impose dès aujourd'hui. La réflexion sur le statut des émérites s'inscrit dans ce contexte.

En même temps, la recherche scientifique voit évoluer le statut « normal » des enseignants chercheurs vers un modèle libéral teinté de compétitivité, d'impératif de productivité, et d'évaluation, dans lesquels les libertés académiques garantes de la qualité des productions et diffusions scientifiques risquent de se dissoudre. Si l'Université française est restée relativement protégée par rapport à celles d'autres pays, la contraction des ressources impose tout de même de profondes transformations dans les manières d'enseigner et de rechercher. La GRH des enseignants chercheurs révèle ainsi un certain nombre de tensions et de conflits plus ou moins larvés : la bureaucratisation, le « place aux jeunes » réagissant à l'emprise des « vieux », la possibilité de travailler plus longtemps, etc. Tout ceci fait apparaître la gestion de l'éméritat en France comme relativement timide, si ce n'est pusillanime.

Dès lors, regards contextualisés et comparaisons internationales comme toujours s'imposent ; nous les présenterons à la suite des recommandations dont ils ont guidé la formulation.

---

<sup>1</sup> Dans un mail du 21 mai 2013, rendu officiellement public sur le blog de Pierre Dubois : <http://blog.educpros.fr/pierredubois/2013/05/23/lemerite-na-pas-demerite>

## Recommandations de la SFM sur l'éméritat

Le statut d'émérite doit être attribué en fonction de la réponse à une double question : La personne (professeur ou maître de conférences HDR) contribue-t-elle significativement à la vie académique (que ce soit de son laboratoire, de la formation ; dans son institution, dans un espace plus large ou dans les débats sociétaux engageant les chercheurs) et au développement des plus jeunes générations d'enseignants chercheurs et d'étudiants ? L'émérite doit pouvoir bénéficier de toutes les ressources disponibles dans la mesure où ses collègues en exercice n'en sont pas lésés.

### ***Développer et soutenir largement l'éméritat : une contribution bénévole<sup>2</sup> à la production académique sans pouvoir statutaire et sans consommation excessive de ressources***

- Clarifier dans une charte, après ample consultation impliquant les émérites, le statut de l'éméritat et le valoriser symboliquement.
- Maintenir une intégration forte dans les institutions (adresse mail, cartes de visite, listes, annuaires, invitations, etc.) et l'accès aux ressources académiques (bibliothèques et bases de données mais également défraiement des investissements en recherche, bureau, etc.) dans la mesure où elles sont peu « couteuses » et/ou disponibles.
- Prolonger généreusement l'éméritat tant que l'émérite participe aux activités académiques et contribue à la bonne réputation de son institution ainsi qu'au développement des enseignants chercheurs plus jeunes.
- Autoriser l'ensemble des activités mentionnées explicitement par la loi (direction de thèses, coordination de HDR, jurys de thèses et HDR, animation de séminaires), mais aussi les interventions pédagogiques ponctuelles, la participation aux animations d'équipes et les tâches annexes d'éditeur, de 'reviewer', etc. l'émérite continuant ainsi « à apporter un concours, à titre accessoire et gracieux, aux missions prévues à l'article 3<sup>3</sup> »
- Encourager les pratiques de mentorat vis-à-vis des étudiants et des jeunes collègues, et plus généralement de mobilisation, à leur service, du réseau ainsi que de l'expérience développés pendant l'ensemble de la carrière de l'enseignant chercheur émérite.
- Autoriser aux émérites toutes les marges de manœuvres facilitant leur contribution à la recherche, à l'innovation et à la diffusion des savoirs.
- Prendre en compte les publications et plus largement les contributions des émérites dans toutes les évaluations des équipes de recherche et des formations.

### ***En privilégiant le développement des jeunes collègues et de l'ensemble des collègues en poste***

#### ***- Responsabilités :***

Les émérites continuent à participer à la vie de leur équipe mais en ayant conscience qu'ils ont changé de statut ; ils n'assument plus les rôles qu'ils exerçaient auparavant et en acquièrent d'autres. Notamment :

- Ils ne dirigent ni les projets de recherche ni les équipes, mais laissent leurs collègues plus jeunes prendre pleinement en charge ces tâches sans interférer.

---

<sup>2</sup> Mais s'applique ici la note 19 « Cependant de nombreux collègues ont souligné, au cours de la consultation, le rôle indispensable des professeurs seniors dans les formations continues destinées aux managers et insistent sur la nécessité de rétribuer cette contribution nécessaire des émérites » : les situations dérogatoires dans lesquelles le professeur émérite peut être rétribué doivent être définies.

<sup>3</sup> du décret n° 84-431 du 6 juin 1984 modifié par [le décret n°2014-997 du 2 septembre 2014](#)

- S'ils dirigent des thèses débutées pendant leur période d'éméritat ou coordonnent des HDR, il est nécessaire d'envisager une co-direction avec un collègue en poste.
  - S'ils mènent des recherches et publient des articles, il est souhaitable d'envisager des co-productions et co-publications avec de plus jeunes collègues.
- *Ressources* :
- Les ressources (finances, bureaux, matériel, parking...) sont affectées prioritairement aux collègues en poste ; les émérites en bénéficient dans toute la mesure du possible sans en priver leurs jeunes collègues. Les émérites agissent bénévolement (sauf dispositions spécifiques) mais sont dans toute la mesure du possible défrayés de leurs investissements académiques (traductions, déplacements pour conférences, recherches ; inscriptions à des manifestations scientifiques, etc.)<sup>4</sup>
  - S'ils négocient le financement de contrats de recherche hébergés à l'université, les émérites peuvent bénéficier d'une partie des moyens ainsi dégagés.

### **L'éméritat en France et ailleurs, aujourd'hui et demain**

Pour aborder le sujet dans sa complexité, nous proposons ici d'examiner les manières dont l'éméritat est organisé et pris en compte en France et aux Etats-Unis. Nous verrons alors en quoi il est une forme de révélateur des maux des enseignants chercheurs.

#### ***Un traitement diversifié et pusillanime de l'éméritat en France***

Le statut des enseignants chercheurs émérites dans les universités<sup>5</sup> est défini en France par l'article 58 du décret n° 84-431 du 6 juin 1984 modifié<sup>6</sup> par [le décret n°2014-997 du 2 septembre 2014 - art. 48](#) « *Les professeurs<sup>7</sup> des universités admis à la retraite peuvent pour une durée déterminée par l'établissement recevoir le titre de professeur émérite. Ce titre est délivré par le président ou le directeur de l'établissement sur proposition de la commission de la recherche du conseil académique ou, dans les établissements non dotés d'un conseil académique, du conseil scientifique, en formation restreinte aux personnes qui sont habilitées à diriger des travaux de recherche. Les professeurs émérites peuvent continuer à apporter un concours, à titre accessoire et gracieux, aux missions prévues à l'article 3, et notamment peuvent diriger des séminaires, des thèses et participer à des jurys de thèse ou d'habilitation.* »

Récemment, ce statut s'est trouvé au cœur d'une polémique ; Alain-Charles Martinet<sup>8</sup> contestant une décision générale votée par le conseil scientifique. Ce chercheur risquait de voir son activité d'émérite

<sup>4</sup> Indépendamment ou en complément de l'éméritat, si les enseignants-chercheurs désirent avoir des activités de recherche dans un laboratoire, certaines institutions demandent la mise en place d'une convention de collaboration bénévole couvrant en particulier les questions d'assurance.

<sup>5</sup> Le CNRS et les Grandes Ecoles ont des statuts légèrement différents

<sup>6</sup> Modifié très légèrement uniquement pour tenir compte des modifications des structures de l'enseignement supérieur

<sup>7</sup> Les maîtres de conférences HDR sont désormais également concernés par l'éméritat : « Art. 40-1-1. »

<sup>8</sup> <https://histoiresduniversites.wordpress.com/2013/05/23/lemerite-na-pas-demerite/> Cette disposition, exigeant que les émérites demandant le renouvellement de leur éméritat au terme d'une première période de 5 ans, aient encore des directions de thèse en portefeuille alors même que cette université ne les autorisait pas à en accepter de nouvelles, était absurde. Elle sanctionnait finalement les émérites ayant fait soutenir tous leurs thésards dans les temps impartis. Elle a été abrogée mais elle est révélatrice des attitudes ambiguës face à l'éméritat.

limitée à l'achèvement des directions de thèses déjà en cours, ce qui interdisait *de facto* la possibilité de renouvellement de son éméritat. C'était finalement sa participation à l'ensemble de la communauté de recherche qui était mise en cause : « *il est impossible, à titre personnel, de ne pas ressentir consternation, humiliation, injustice et profonde amertume après avoir œuvré pendant 30 ans pour notre maison commune. Je ne souhaite aucune faveur personnelle tant j'ai l'impression d'avoir donné à l'université bien davantage que ce que je lui coûte* ».

Cette controverse est révélatrice d'une problématique plus large sur l'ensemble des ressources matérielles, mais aussi socio-identitaires, qui sont en jeu dans la question du statut de l'éméritat. Elle avait d'ailleurs amené Pierre Dubois à écrire sur son blog : « Le débat est ouvert : quelles règles pour l'éméritat ? (...) Les professeurs retraités peuvent-ils encore être utiles à l'Université ? »

En effet en France, d'après notre enquête, les pratiques de l'éméritat diffèrent selon les institutions d'enseignement supérieur. L'éméritat est accordé de manière plus ou moins large, la durée peut en être plus ou moins longue (de 1 an à 5 ans) ; l'initiation et le renouvellement de l'éméritat dépendent dans certains cas de la poursuite de direction de thèses déjà entamées ; dans d'autres de l'activité de l'émérite au service de la communauté, et en particulier dans le domaine de la recherche; dans les derniers cas de la simple demande de l'émérite. Le statut de l'éméritat peut évoluer dans une université ou une école en fonction des changements dans les équipes liés aux élections, aux mutations et recrutements... ; l'intégration à titre individuel de l'émérite dans le réseau de ses collègues peut se distendre au cours des années. Par ailleurs celui-ci est plus au moins libre du choix de ses objets de recherche et de ses collaborations, plus ou moins lié à son laboratoire d'origine et aux axes de recherche de ce dernier. Enfin, la diversité des missions que peut assurer un émérite est en général plus limitée que celles qui figurent dans le décret. Toutes les tâches d'un professeur citées à l'article 3 sont supposées pouvoir être continuées et notamment la direction de thèse. Or, même le ministère de l'enseignement supérieur apporte parfois des restrictions en cette matière (bien qu'il soit très difficile d'obtenir un avis formel) et les chartes des universités ou des écoles se déclinent de manière plus ou moins ouverte mais en interprétant le décret de manière souvent restrictive. Ainsi, en ce qui concerne la direction des thèses, celles déjà entreprises peuvent toujours être poursuivies et cette nécessité constitue même parfois la seule justification envisagée pour l'éméritat alors que c'est bien la continuation des missions et non des thèses entamées qui semble être visée par le décret : « *Les professeurs émérites peuvent continuer à apporter un concours, à titre accessoire et gracieux, aux missions prévues à l'article 3, et notamment peuvent diriger des séminaires, des thèses et participer à des jurys de thèse ou d'habilitation.* » Dans la plupart des universités les émérites ne sont pas supposés accepter de nouvelles inscriptions en thèse ; certaines admettent cependant implicitement que cela se produise (voir ci-dessous) ; d'autres le font également mais sous condition : « ... mais ils peuvent co-diriger une thèse inscrite sous la responsabilité d'un professeur en exercice » (Université de Rouen)<sup>9</sup>. La recherche en son nom propre de contrats de recherche, l'animation d'équipes, le défraiement des frais académiques, font ou non partie de la charte rédigée par les universités.

ARRETE - PRESIDENT DE L'UNIVERSITE XXXX (extrait)

Le titre de Professeur émérite de M XXXX, Professeur des Universités admis à la retraite depuis le 16/02/2008, est renouvelé pour 3 ans à compter du 16/02/2017. M XXXX peut continuer à apporter son concours, à titre accessoire et gracieux, aux missions des enseignants – chercheurs, et notamment diriger des séminaires, des thèses et participer à des jurys de thèse ou d'habilitation.

<sup>9</sup> <http://recherche.univ-rouen.fr/emeritat-44132.kjsp#page> – Consulté le 1/07/2017

## *Une situation contrastée par rapport aux Etats-Unis*

Aux Etats-Unis, le *Federal Age Discrimination in Employment Act* de 1986 (appliqué aux universités fin 1993) supprime toute référence à un âge obligatoire pour le départ à la retraite. “1981 – 2009 - Although only 11% of faculty who were subject to mandatory retirement remained after age 70 (perhaps those with special arrangements), we find after the law changed that 60% of faculty no longer subject to mandatory retirement are expected to remain employed beyond age 70 and 15% will retire at age 80 or over. This is a dramatic shift in retirement behavior, one that was not forecast by the NRC committee”<sup>10</sup> (Weinberg et al., 2013). L’éméritat y a donc un statut différent puisqu’il permet de convaincre des enseignants chercheurs seniors de « laisser la place » aux plus jeunes en libérant des postes titularisés.

En effet, les universités américaines souffrent de leurs « têtes blanches » non retraitées, très coûteuses financièrement et dont la présence rend plus difficile le recrutement de jeunes enseignants-chercheurs. Une étude du TIAA-CREF Institute (2015)<sup>11</sup> se centre sur les attitudes face à la retraite des membres titularisés des facultés âgés de plus de 50 ans. Le rapport distingue 3 types d’attitudes face à la retraite : 35% des 770 enquêtés pensent prendre leur retraite à l’âge « normal », 16% pensent ne pas pouvoir le faire pour des raisons matérielles mais parmi eux 68% déclarent prendre plaisir à leur travail et s’y réaliser. Plus intéressant pour notre propos, 49% des répondants ne souhaitent pas prendre leur retraite à l’âge « normal » ; comme raison majeure de ne pas le faire 94 % déclarent prendre plaisir à leur travail et s’y réaliser, et 82% pensent qu’ils continueront à exercer leur fonction avec efficacité.

Dans ce contexte, certaines universités américaines ont créé récemment des collèges d’émérites : « une unité organisationnelle établie dans le but de promouvoir une implication intellectuelle, académique et sociale continue des anciens membres de la faculté » (Baldwin & Zeig, 2013 : 357)<sup>12</sup>. C’est le cas de l’University of Southern California, dont l’*Emeriti Center College* vise à « aider à la dissémination de la connaissance et de la sagesse accumulées par (les retraités) dans des cours, des séminaires et des publications occasionnelles »<sup>13</sup>. De même, l’*Emeritus College* de l’Arizona State University offre un espace de contribution à ces acteurs qui sont « en retraite de leur poste dans la faculté, pas de leur discipline »<sup>14</sup>. Pour Baldwin & Zeig (2013), ces collèges ont pour vocation de :

- Offrir des opportunités d’apprentissage et d’enrichissement pour les enseignants chercheurs émérites dont les capacités de travail et de contribution ne s’arrêtent plus à l’âge de la retraite
- Soutenir la recherche académique et les projets créatifs dans les institutions grâce à l’expérience des enseignants chercheurs émérites, mais aussi à leur recul et leur indépendance
- Permettre aux jeunes enseignants chercheurs de bénéficier d’une socialisation et d’un mentorat structurés et efficaces, soit lors de séminaires et de tutorats, soit dans des relations interindividuelles formelles comme informelles.

Les auteurs concluent par une série de conseils en forme de questions : Y a-t-il une demande ou un besoin exprimé par les enseignants chercheurs partant à la retraite ? Quelles seront les missions du

---

<sup>10</sup> Weinberg, Sharon L., and Marc A. Scott. "The impact of uncapping of mandatory retirement on postsecondary institutions." *Educational Researcher* 42.6 (2013): 338-348.

<sup>11</sup> TIAA – CREF Institute – June 2015 : Understanding The Faculty Retirement (Non)Decision: Results From The Faculty Career And Retirement Survey

<sup>12</sup> Baldwin, R. G., & Zeig, M. J. (2013). Emeritus Colleges: Enriching Academic Communities by Extending Academic Life. *Innovative Higher Education*, 38(5), 355-368.

<sup>13</sup> <https://emeriti.usc.edu/emeriti-college/>

<sup>14</sup> <https://emerituscollege.asu.edu/>

collège des émérites ? Quels types de structure et de leadership seront nécessaires à un réel exercice de ces missions ? Quelles sont les ressources nécessaires à la mise en place du collège ? Si le contexte, les contraintes et les attentes du système américain sont très différents, il n'en reste pas moins que ces expériences et ces questionnements sont riches en inspirations potentielles pour l'Université française. Car en France, l'éméritat, s'il était bien organisé, apparaît comme un dispositif prometteur tant il permettrait de conserver les compétences et connaissances de chercheurs expérimentés qui apporteraient une véritable contribution sans entrainer de réels surcoûts.

### *Quelques autres situations...*

Dans une étude sur le rôle des émérites (et des retraités) chez les professeurs de médecine, De Santo & al. (2014)<sup>15</sup> ont examiné leur situation dans 20 pays : près de 90% des universités délivraient le statut d'émérite, environ la moitié des émérites pouvaient conserver tout ou partie des ressources académiques (bureau, email, téléphone, etc.) et plus d'un tiers continuait de participer aux réunions de département (en général sans droit de vote). Au niveau de l'enseignement, 30% des universités offraient la possibilité aux émérites de donner des cours (à tous les niveaux). Pour ce qui est de la recherche, plus de 40% des émérites restaient des « publiants » actifs. L'Université française est mentionnée dans l'article, mais plutôt en contre-exemple : « Dans ce contexte (des règles administratives), Luc Montagnier, le prix Nobel de médecine en 2008, a été forcé à partir en retraite et devint professeur 'Concorde' aux Etats-Unis » (De Santo & al., 2014 : 406).

### *Prospective de l'éméritat*

L'enseignement et la recherche font aujourd'hui face, comme le reste de la société, à la révolution socio-technologique, au managérialisme et à la globalisation. Le développement de la numérisation et des communications est porteur de formidables risques et de formidables opportunités. Il faut développer de nouvelles formes d'enseignement tirant parti des nouvelles technologies en favorisant l'accès aux formations pour le plus grand nombre (y compris sur d'autres continents) ainsi que des contenus et des pédagogies centrées sur la réflexivité et la capacitation (Stiegler, 2012)<sup>16</sup>. Les organisations et les types d'emploi se transforment massivement, les appels aux recherches - action partenariales et/ou prospectives se multiplient pour analyser les évolutions en cours et construire les scénarii du futur. Cela exige des approches transdisciplinaires, des réseaux, et une humilité pour lesquels l'expérience des émérites, autant que l'absence de tout enjeu en termes de carrière, peuvent se révéler précieuses.

Alors que le volume de l'emploi se restreint tandis que celui du travail de création/relation s'ouvre, s'impose une nécessité de repenser les différents modes de contribution et leurs différents modes de rétribution et de valorisation. Les nouveaux cycles de vie au travail et la structuration des communautés contributives font de l'éméritat à la fois une ressource utile et un terrain d'expérimentation.

Cependant, il ne faut pas oublier les campagnes qui appellent au départ des professeurs âgés (plus de 60 ans) au nom de la solidarité intergénérationnelle et d'une masse salariale limitée qui ne permet plus

---

<sup>15</sup> De Santo, N. G., Altucci, P., Heidland, A., Stein, G., Cameron, J. S., & Rutkowski, B. (2014). The role of emeriti and retired professors in medicine. *QJM: An International Journal of Medicine*, 107 (5), 405-407.

<sup>16</sup> Stiegler B. (2012), *Etats de choc : Bêtise et savoir au XXIe siècle*, Mille et une nuit

de recruter et promouvoir les plus jeunes : « Professeurs âgés : partez ! Partez au nom de la solidarité avec les jeunes générations compétentes et qui attendent des postes »<sup>17</sup>. Nous pensons que cette solidarité intergénérationnelle doit jouer et qu'il s'agit bien de promouvoir, dans ce cadre, un éméritat qui ne pèse pas sur la masse salariale, qui pèse peu sur les ressources et qui ne renforce pas des formes mandarinales de moins en moins tolérées

Dès 1989, pour le compte de l'*American Association of University professors*, Albert Sydney rédigeait sous le titre « From Rites to Rights »<sup>18</sup> une charte des droits des émérites : « *One of the pressing concerns of the emeriti movement is the need for a redefinition- or reinterpretation- of retirement and emeritus status suited to our time* ». Bien que notre intention soit comme celle de cet auteur de « *to establish emeriti as full continuing members of the academic community* », la SFM propose donc, après large consultation, un avis concernant les droits mais également les devoirs des émérites.

## Conclusion

La Société Française de Management invite l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche à valoriser les contributions des Emérites en reconnaissant l'intérêt d'une ressource très qualifiée et peu coûteuse, en proposant aux émérites les moyens symboliques et matériels de continuer à assumer à titre gracieux<sup>19</sup> les missions qui ont été les leurs (au titre de l'article 3) tout en plaçant au cœur de l'éméritat une solidarité transgénérationnelle impliquant le développement des plus jeunes, collègues et étudiants.

---

<sup>17</sup> <http://histoireuniversites.blog.lemonde.fr/2009/10/27/professeurs-ages-partez/>

<sup>18</sup> Albert, S. P. (1986). Retirement: From rite to rights. *Academe*, 72(4), 24-26.

<sup>19</sup> Cependant de nombreux collègues ont souligné, au cours de la consultation, le rôle indispensable des professeurs seniors dans les formations continues destinées aux managers et insistent sur la nécessité de rétribuer cette contribution nécessaire des émérites.