HAL
open science

Quels critères d'évaluation de la responsabilité sociétale des enseignants-chercheurs en management ?

Anne Goujon-Belghit, Jocelyn Husser

To cite this version:

Anne Goujon-Belghit, Jocelyn Husser. Quels critères d'évaluation de la responsabilité sociétale des enseignants-chercheurs en management ?. Management & sciences sociales, 2021, Responsabilité sociétale des enseignants-chercheurs en management, 30, pp.38-50. hal-03768519

HAL Id: hal-03768519

https://hal.science/hal-03768519v1

Submitted on 3 Sep 2022

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

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

Copyright

Quels critères d'évaluation de la responsabilité sociétale des enseignants-chercheurs en management ?

Anne Goujon-Belghit
Maître de conférences, Université de Bordeaux, IAE, IRGO
anne.belghit@u-bordeaux.fr

Jocelyn Husser
Professeur des Universités, Aix-Marseille Univ, CERGAM, IAE Aix-Marseille,
jocelynhusser@orange.fr

Cet article questionne la place des enseignants-chercheurs qui, dans la société d'aujourd'hui, subissent les effets des réformes initiées par la stratégie de Lisbonne sur l'éducation (Conseil européen de Lisbonne en 2000). À partir de l'analyse de la littérature en Sciences de Gestion, cet article montre que l'environnement économique, géopolitique et financier modifie profondément le rôle des enseignants-chercheurs dans la société française. Une modélisation souligne les deux facettes du métier d'enseignant-chercheur que sont l'enseignement et la recherche. Elle montre également le subtil équilibre entre ces deux rôles et la capacité d'adaptation nécessaire pour entrer en relation avec des publics et des résultats différents. Finalement les indicateurs de performance retenus par l'État ambitionnent de montrer l'inefficacité des enseignants-chercheurs car ils s'appuient sur des critères inappropriés. Cet article offre des pistes de réflexion pour intégrer des indicateurs plus pertinents qui évaluent la performance des enseignants-chercheurs à l'échelle sociétale.
Mots clés : Enseignant-chercheur, responsabilité sociétale, réformes universitaires, performance.

This article questions the place of teacher-researchers in today's society, which is undergoing the fruits of the reforms initiated by the Lisbon Strategy in 2000. Based on an analysis of the literature in Management Sciences, this article shows that the economic, geopolitical and financial environment profoundly modifies the role of teacher-researchers in French society. A model underlines the two facets of the teacher-researcher's job, namely teaching and research. It also shows the subtle balance between these two roles and the ability to adapt to different audiences and outcomes. Finally, the performance indicators used by the State aim to show the inefficiency of teacher-researchers because they are based on inappropriate criteria. This article offers some ideas for integrating more relevant indicators that evaluate the performance of teacher-researchers on a societal scale.
Key words: Teacher-researcher, societal responsibility, university reforms, performance.

L'article ambitionne d'engager une réflexion autour de l'évolution du rôle d'enseignant-chercheur en Sciences de Gestion. À partir d'une analyse de la revue de la littérature sur les réformes du métier d'enseignant-chercheur, l'article propose des pistes de réflexion sur leur responsabilité sociétale au sein des écoles de management public. Il présente également des modalités de gestion et d'adaptation du métier d'enseignant-chercheur pour rester au service de la nation et de ses citoyens. Le métier d'enseignant-chercheur comporte deux facettes complémentaires essentielles dont celle de la recherche et de la transmission des savoirs. Les réformes sur l'université menées depuis maintenant une vingtaine d'années ajoutent une troisième facette chronophage sans valeur ajoutée que représente la gestion administrative.

Les enseignants-chercheurs souffrent d'une dégradation non seulement de leurs conditions de travail mais également de leur image dans la société alors que leur rôle demeure indispensable à la génération de nouvelles connaissances et à la transmission des savoirs aux professionnels. Ces derniers bénéficient de l'expertise des enseignants-chercheurs à différents moments de leur carrière, à l'entrée sur le marché du travail mais également en cours d'exercice pour affiner, améliorer ou acquérir de nouvelles connaissances. L'article invite à réfléchir sur la nécessité d'équilibrer les activités de l'enseignant-chercheur et notamment celles d'une vie privée épanouie pour mieux transmettre le savoir. Les travaux de Giddens (1987, 1991) offrent une grille de lecture pertinente pour décoder l'évolution du métier des enseignants-chercheurs en Sciences de Gestion.

L'objectif de ce travail est de répondre à la place sociétale des enseignants-chercheurs dans la société française qui affrontent les injonctions de performance court-termiste et de pérennité de production et de transmission du savoir. L'article est structuré en trois grandes parties.
Tout d'abord, l'évolution des conditions d'exercice du métier d'enseignant-chercheur est présentée, puis son métier et son rôle sont précisés. Finalement, les critères de performance sont analysés dans le domaine des Sciences de Gestion.

L'évolution des conditions d'exercice du métier d'enseignant-chercheur

Le métier d'enseignant-chercheur demeure intimement lié au contexte politique, institutionnel et structurel dont le cadre théorique peut être lié aux travaux de Giddens (1987, 1991).

Les choix politiques dictent la place de l'enseignement et de la recherche au sein d'une société. Cela s'explique par l'étude de l'évolution du contexte géopolitique depuis la deuxième guerre mondiale. En effet, l'État se portait garant de l'autonomie de sa nation par rapport à la menace potentielle que constituait les pays frontaliers. Cette autonomie reposait sur la capacité de l'État à contrôler certains secteurs clés de son économie comme l'armée, l'éducation, la santé, les transports, l'énergie, les télécommunications. Par exemple, en Belgique, ce n'est qu'en 1924 que l'État Belge a été en mesure de racheter le secteur ferroviaire à des investisseurs étrangers afin de maîtriser entièrement le transport des marchandises et des personnes, sans dépendre de puissances étrangères (Goujon Belghit, 2008). Le management public répond à trois grandes défaillances du marché privé dont l'évaluation des opportunités et des coûts, la bonne allocation des ressources et la capacité à répondre aux problèmes sociaux (Marty, 2007).

Depuis la Seconde guerre mondiale, l'Europe se construit avec la certitude que les frontières nationales s'élargissent au niveau européen, protégeant ainsi les États Membres d'une guerre avec les voisins frontaliers. Ce sentiment de sécurité nationale modifie en profondeur le paradigme économique de ces pays qui abandonnent le protectionnisme pour adopter l'approche libérale. Dès lors l'Europe incite les pays membres à libéraliser les marchés et à privatiser les organisations publiques. L'État français, guidé par la politique de l'Union européenne définie dans la « stratégie de Lisbonne » de 2000, conduit des transformations majeures afin de répondre à 3 demandes : la libéralisation du marché français, la séparation des activités commerciales devenues compétitives des gestionnaires d'infrastructures publiques et la

mise en place d'autorités de régulations indépendantes (Goujon Belghit, 2008). Dans le rapport du groupe de haut niveau présidé par Wim Kok en 2004, la stratégie élaborée lors du Conseil européen de Lisbonne[1] souhaite que *« l'achèvement du marché unique, en particulier dans le domaine des services, des professions réglementées, de l'énergie, des transports, des marchés publics et des services financiers, reste une tâche essentielle… La libéralisation du marché des services stimulera la croissance et créera de l'emploi »*[2].

Depuis le traité de Maastricht en 1991, les États membres de l'Europe entrent dans une logique de marché commun et le déficit des pays ne doit pas excéder 3 % du PIB. L'État français souhaite maîtriser la dette publique. Cela se retrouve dans le rapport de la Cour des comptes de juin 2007 puisque « *le niveau de la dette justifie pleinement que les pouvoirs publics cherchent à le réduire* », notamment en transférant des activités publiques au secteur privé. Ainsi l'État vend au secteur privé les autoroutes françaises en 2007 afin de générer un « produit financier immédiat » (Marty, 2007).

Ces modifications de paradigme, qui remettent profondément en cause le management public et son efficacité, trouvent une consonance dans le courant du New Public Management dans les années 1980. Le New Public Management préconise d'introduire des outils du secteur privé dans le secteur public afin d'améliorer la performance, de mieux gérer les ressources et d'optimiser les biens ou services proposés aux usagers (Hood, 1991 ; Giauque, 2003a, 2003b ; Salaman, 2005 ; Pollitt, 2009). Pour autant, ces approches qui consistent à juger plus efficient le secteur privé par rapport au secteur public demeurent purement idéologiques étant donné qu'il n'existe à ce jour aucune réalité pragmatique. Des dysfonctionnements sont perceptibles dans les deux secteurs et il est intéressant de noter que les arguments qui justifient du management public (Marty, 2007) sont les mêmes pour montrer l'efficience du secteur privé (Hood, 1991 ; Emery et Giauque, 2001, 2005a, 2005b).

Les universités et leurs enseignants-chercheurs suivent ces évolutions et subissent le désengagement progressif de l'État même si ce dernier s'opère de manière discrète. Depuis la révolte des étudiants de mai 1968 qui dénoncent l'université de papa (Prost, 1989), suite à une crise des effectifs qui engendre des problèmes de gestion liés notamment à une sous-dotation des structures administratives, les universités se réinventent. La place des enseignants-chercheurs se modifie avec elles. Depuis les années 1980, les enseignants-chercheurs se retrouvent sur le plan de la rémunération à devoir « remonter un escalator qui descend » étant donné que les changements d'échelon ne sont pas en correspondance avec l'inflation (Jobert, 2015). Dans le Livre Blanc de 2008[3] qui traite de l'avenir de la fonction publique, il est précisé que *« chaque pays est 'noté' et 'coté' et ses 'avantages comparatifs' sont auscultés ». L'efficacité du service public et de la fonction publique est, plus que jamais, un facteur déterminant des investissements internationaux et du développement économique, donc de l'emploi et du pouvoir d'achat. À cet égard, notre pays dispose encore d'une bonne image, mais certains classements internationaux largement médiatisés, à la méthodologie certes souvent opaque et contestable, nous placent médiocrement. Il faut donc non seulement poursuivre, mais accélérer la modernisation de nos services publics et de la fonction publique ».* L'État poursuit cette dynamique en 2007 avec la Loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités, autrement appelée la Loi LRU ou loi Pécresse. Cette autonomie des universités ambitionne d'accorder de l'indépendance dans la gestion des budgets, la gestion des ressources humaines ainsi que le transfert de la propriété des biens immobiliers. L'objectif est de rendre les universités plus « entrepreneuriales », attractives, de modifier la gouvernance pour répondre à l'injonction de l'indépendance des autorités de régulation, et de rendre la recherche fran-

1. https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm
2. https://www.senat.fr/ue/pac/E2752.html
3. https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/084000231.pdf

çaise plus visible sur la scène internationale (Askling et Kristenssen, 2000 ; Davies, 2001 ; Mignot-Gérard, 2003). En mars 2019, un rapport est publié pour établir un bilan sur les fusions d'universités françaises réalisées entre 2009 et 2017 (Bézagu et al., 2019). Le bilan propose une analyse des fusions réalisées par 7 universités (2009 : Université de Strasbourg ; 2012 : Université Aix-Marseille ; 2012 : Université de Lorraine ; 2014 : Université de Bordeaux ; 2015 : Université de Montpellier ; 2016 : Université de Grenoble-Alpes ; 2017 : Université de Clermont-Ferrand). Ce rapport indique que *« la fusion est un processus qui se poursuit au-delà de la mise en place d'une nouvelle gouvernance, de nouvelles structures et de nouvelles procédures administratives et techniques »*. Tout comme le secteur de la santé qui couple l'expert technique (le médecin) avec le gestionnaire (le cadre de la santé) en organisant les hôpitaux par pôles, l'université assiste à une co-gouvernance assumée par un *« leadership fort reposant sur un bonne articulation entre administration et politique »*. Les doyens des universités deviennent des présidents qui travaillent en étroite collaboration avec des DGS (Directeurs Généraux des Services).

Alors que la France traverse une crise sanitaire majeure avec le coronavirus et dévoile son incapacité à répondre à un besoin public, on déplore un manque de lits dans les services de réanimation et un manque de personnels[4].

Cette situation résulte de la politique menée par l'État comme le montre le « limogeage » du directeur de l'ARS du Grand Est en avril 2020[5] pour être réintégré le 11 décembre 2020[6]. Dans un tel contexte de dégradation du service public, on peut légitimement se poser la question de la capacité de l'État à répondre aux besoins de formation des citoyens dans l'université de demain. Ce nouveau modèle qui tend vers une privatisation de l'université ne va-t-il pas participer à segmenter la population ? Séparer les citoyens qui peuvent payer leurs études de ceux qui ne le peuvent pas ? Passons-nous d'un modèle d'égalité des chances au profit d'une financiarisation des chances ?

En novembre 2020, le gouvernement français souhaite modifier les modalités de recrutement des enseignants-chercheurs, notamment les maîtres de conférences et les professeurs des universités, en annonçant la fin de la qualification par le CNU (Conseil National des Universités) en 2021 et sa disparition totale en 2023. Ce mouvement s'inscrit dans une logique de désengagement de l'État en éliminant toute instance nationale au profit de l'indépendance des universités. Celles-ci recrutent désormais des enseignants-chercheurs en contrat à durée déterminée selon l'article L954-3 du Code de l'éducation. Se pose alors la question du statut juridique de l'enseignant-chercheur : fonctionnaire ou sous contrat privé ? La relation entre l'enseignant-chercheur et son emploi s'en trouve fragilisée avec l'évolution de ce statut juridique (Baruch, 2013 ; Baruch et *al.*, 2014).
Quels sont les parcours professionnels pour les nouvelles générations sans reconnaissance de la fonction d'enseignement et de recherche ?

En effet, les parcours de la fonction d'enseignant-chercheur deviennent incertains à travers la remise en cause de son statut d'acteur compétent. Cette notion, définie par Giddens (1987), établit ce statut d'acteur compétent pour toute personne dès lors qu'elle a la capacité de créer une différence par rapport à l'existant, la connaissance et le savoir actuels dans le cadre de l'article de recherche présenté ici. Il ne s'agit ni d'un sujet passif, agi, ni d'un agent économique contraint, au service d'une simple pensée calculatoire « optimisante ». Les enseignants-chercheurs sont au contraire compétents car ils sont auteurs de leurs actes, renforçant mais aussi agissant sur la structure et par extension sur la société. Certes, les structures sociales contraignent l'action individuelle de l'enseignant-chercheur mais elles lui fixent également des cadres d'action dans lesquels ils se repèrent et se positionnent. La fragilisation des structures

4. https://www.bastamag.net/carte-des-suppressions-de-lits-hopital-covid-reanimation-ARS-CHU
5. https://www.liberation.fr/france/2020/04/08/le-directeur-de-l-ars-du-grand-est-limoge-je-ne-suis-pas-en-colere_1784577
6. https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/le-conseil-d-etat-annule-le-limogeage-de-christian-lannelongue-l-ex-directeur-de-l-ars-grand-est_4216677.html

et la rapidité des réformes institutionnelles empêchent des rencontres professionnelles sereines, pérennes et répétitives dont l'enseignant-chercheur a besoin pour asseoir son expérience et transférer la connaissance aux apprenants. Pour Giddens (1987 :344) la routinisation et la reproduction de ces rencontres quotidiennes « *doit se concevoir également à partir de l'intégration globale et de l'intégration systémique* ».

Le métier d'enseignant-chercheur

Le métier d'enseignant-chercheur dans un tel contexte est remis en question alors même que son activité est inscrite dans la Constitution et relève du champ d'intervention des services publics contribuant à garantir la cohésion sociale (Santini et Woerth, 2008 :27).
Le choix de travailler comme enseignant-chercheur à l'université signe un engagement dans la fonction publique. Il s'agit d'*« une conviction, des valeurs et des attitudes qui dépassent l'intérêt personnel ou celui d'une organisation pour prendre en compte l'intérêt d'une entité politique plus vaste et qui induisent, dans une interaction publique, une motivation pour tenir une conduite définie »* (Hondeghem et Vandenabeele, 2005 : 466).

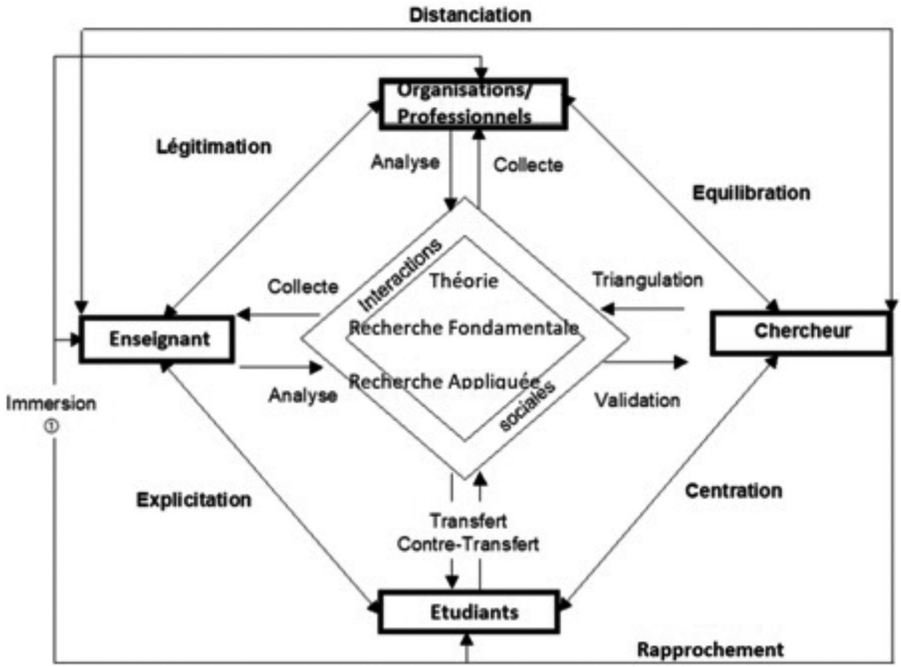
Dans l'ensemble, les enseignants-chercheurs éprouvent de la satisfaction à exercer leur métier, cela se retrouve dans le plaisir ressenti pour la pédagogie, à l'autonomie et à la liberté d'exercice, à la dynamique de réflexion et de production de connaissances (Drucker-Godard et al., 2013). Les enseignants-chercheurs déplorent un manque de reconnaissance sociale (Courpasson et Guedri, 2007 ; Drucker-Godard et al., 2013), une dégradation de leurs perspectives de carrière et de leur rémunération (Jobert, 2015 ; Louvel et Valette, 2014) et une surcharge de travail administratif au détriment des activités de recherche ou pédagogiques (Cuisinier et al., 2006 ; Gatignol, 2014).

Le métier d'enseignant-chercheur apparaît comme complexe car il travaille dans quatre environnements professionnels qui génèrent des tensions dans son espace de travail : l'établissement d'enseignement supérieur avec un collectif d'enseignants, un laboratoire de recherche avec un collectif de chercheurs, des groupes de recherche pluridisciplinaires et des instances nationales comme le CNU (Conseil National des Universités), l'ANR (l'Agence Nationale de la Recherche) ou le HCERES (le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur) (Gatignol, 2014). Ces environnements amènent les enseignants-chercheurs à s'adapter à des publics différents : les étudiants, les professionnels en formation, les apprentis, les collègues chercheurs, les administratifs, les instances nationales, les organisations et les professionnels. Ils mobilisent des compétences différentes en fonction des situations, des environnements et des publics rencontrés.

La figure p. 43 modélise les différentes facettes du métier d'enseignant-chercheur aujourd'hui. Elle montre deux grandes facettes du métier, celle d'enseignant (à gauche) et celle de chercheur (à droite).
Les activités administratives sont volontairement « oubliées » dans la figure étant donné qu'elles sont « considérées comme un service rendu à la communauté, dans une organisation gérée par ces professionnels que sont les enseignants-chercheurs » (Cuisinier et *al.*, 2006). Elles s'exercent en complément des activités fondatrices du métier d'enseignant-chercheur et permettent d'assurer le bon fonctionnement universitaire, indépendamment des administratifs dont le poids ne cesse de grandir, relayant la fonction d'enseignant-chercheur à *« des travailleurs du savoir au sein d'une organisation gérée par des administratifs purs »* (Cuisinier et *al.*, 2006).

Cette figure met en avant les deux grands publics avec lesquels les enseignants-chercheurs collaborent étroitement, les étudiants (en bas) et les organisations et les professionnels (en haut).

Modélisation du métier d'enseignant-chercheur en 2021



Cette modélisation souligne l'importance de la génération de la connaissance dans le métier d'enseignant-chercheur, ce qui constitue une spécificité du métier, le différenciant des autres catégories d'enseignants. Les enseignants-chercheurs assurent un rapprochement entre le monde des apprenants et celui des organisations et des professionnels, par la médiation de la théorie, générée par de la recherche fondamentale ou de la recherche appliquée.

L'enseignant-chercheur se met en immersion pour rapprocher les apprenants du monde théorique et assure une distanciation nécessaire avec le terrain de recherche en réalisant des allers-retours constants entre la théorie et la connaissance émergente de l'étude empirique.

L'enseignant analyse et collecte la connaissance issue de la théorie fondamentale et appliquée pour être ensuite en capacité de l'expliquer aux étudiants. Cet exercice nécessite une veille constante, une vigilance sur la connaissance et assure aux étudiants l'accès à des théories actualisées. De plus, les étudiants interagissent directement avec les enseignants-producteurs de cette connaissance, qui les engagent dans une dynamique réflexive. Cette connaissance, issue des rencontres avec les organisations et les professionnels, devient légitime pour les étudiants.

Le chercheur opère un exercice de triangulation des informations, assurant une cohérence entre les données collectées sur le terrain, à partir de l'analyse des pratiques organisationnelles ou de l'étude des perceptions des professionnels, afin de produire une théorie appliquée. Le chercheur valide les résultats des investigations empiriques pour les valider d'un point de vue théorique. Le chercheur entre dans une dynamique de cen-

tration auprès des étudiants qui interrogent la théorie ; il leur apporte des éléments d'analyse approfondis et une synthèse visant à éclairer la gestion quotidienne des organisations, les ambivalences et les paradoxes qui en découlent. Il lui faut ainsi acquérir de l'expérience à travers un rythme d'assimilation et de réflexion auprès des organisations, gérer une tension entre immersion et distanciation pour mieux se centrer sur la transmission de la connaissance.

La modélisation de la figure p. 43 souligne au final les modalités de rapprochement du monde de la recherche avec celui des apprenants. Cela constitue une spécificité du monde universitaire qui peut se résumer en un slogan fort : *« la recherche, tous acteurs ! tous concernés ! tous mobilisés ! »*. Cela signifie que les apprenants sont, tout comme les enseignants-chercheurs, actants de la structuration de la connaissance et de l'évolution de la société. Le chercheur en Sciences de Gestion assure par ailleurs un équilibre subtil entre le monde académique, les organisations et les professionnels afin que ces derniers bénéficient de résultats éclairants et exploitables issus de la recherche menée. Cet équilibre s'établit sur la base d'une relation bidirectionnelle entre le chercheur qui s'appuie sur les organisations et les professionnels pour produire de la connaissance, et les organisations et les professionnels qui améliorent leurs pratiques grâce aux échanges avec le chercheur. L'enseignant-chercheur en Sciences de Gestion a pour vocation d'être un observateur, participant, catalyseur de la connaissance dans le monde des organisations privées et publiques donnant accès à la compréhension de la complexité des organisations. Il doit ainsi gérer cycles de recherche, rythme d'assimilation et temps de transmission du savoir qui déborde les frontières universitaires (Goujon Belghit et Gréselle-Zaïbet, 2020), tel un créateur et traducteur de la connaissance au sens d'Akrich et al. (2006). Il est alors important de renforcer le statut et le rôle de l'enseignant-chercheur, actant légitime des réformes universitaires au sens de Giddens (1987) au lieu de le considérer comme simple agent économique voire variable d'ajustement subissant les réformes administratives. Si l'on se réfère aux travaux et aux conclusions de Giddens (1991) à propos de la constitution de la société, de la modernité et de l'identité, la dualité du structurel est un socle des organisations et par extension un élément fondamental de la constitution de la société. Elle introduit l'idée selon laquelle *« les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents qui font partie de ces systèmes »* (Giddens ; 1987). Au niveau des structures organisationnelles, Giddens (1991) nous incite à prendre en considération la force et la dynamique des systèmes. Les apprenants tout comme les enseignants-chercheurs ne peuvent agir que par la conscience de l'existence d'une structure, certes évolutive mais toujours prééminente. La dualité du structurel se caractérise ainsi par la force de relier les niveaux individuels, organisationnels et institutionnels (Husser, 2010). Il est important de rappeler que la disparition de l'un de ces trois piliers fragilise alors la constitution même de cet ensemble reliant enseignants-chercheurs et apprenants. Il est ainsi raisonnable d'avancer l'hypothèse qu'à travers les réformes à venir et la déconstruction des structures universitaires, le risque est de ne plus trouver de terreau suffisant pour former des enseignants-chercheurs d'envergure internationale, conjuguant production de la connaissance et transmission d'un savoir éclairant la complexité des organisations pour l'ensemble de la nation.

Les enseignants-chercheurs assurent un rôle fondamental dans la société d'aujourd'hui qui oscille entre production et diffusion de la connaissance. Les enseignants-chercheurs ne souhaitent pas se diriger vers une commercialisation de la connaissance (Mailhot et Schaeffer, 2009). Il est alors intéressant de proposer aux enseignants-chercheurs de tenir un journal de recherche (Lourau ; 1988) pour opérer une distanciation salutaire par rapport aux réformes mises en œuvre par les gouvernements. L'enseignant chercheur est ainsi amené à constituer de façon chronologique des espaces de « travail » intégrant la dualité du structurel de Giddens (1984) : un espace de travail en relation avec les réformes structurelles et les incidences institutionnelles permettant une analyse de l'environnement élargi de la recherche et un second espace de travail de type micro-social, centré sur les activités de recherche et d'enseignement. Les axes proposés ici offrent des espaces quoti-

diens de réflexion et d'association féconds : espace de retranscription des principales données collectées (perçues comme telles) ; espace réservé aux premières impressions faisant suite à la collecte des données ; espace d'association libre et de retranscription de pensées qualifiées « hors-propos » permettant l'émergence du contre-transfert ; espace d'analyse dédiée à la relecture des notes, au repère des mots-clés et à la codification ; espace de traduction des concepts clefs en vue de la transmission du savoir auprès des étudiants et des professionnels ; espace d'échanges et de conclusions avec les organisations publiques et privées.

Si Lourau (1988) propose de tels axes de construction et d'utilisation du journal de recherche, il faut aussi se référer à l'expérience de Favret-Saada (1993) qui se retrouve dans le bocage à gérer des situations d'exorcisme face à des événements et des acteurs perdus dans leurs croyances. Ces mêmes acteurs sont tentés de la dépasser et de lui imposer un rôle qui ne lui appartient plus. Le journal de recherche tenu régulièrement par Favret-Saada (1993) lui permet de prendre de la distance par rapport à l'objet d'étude, de remettre les événements et les personnes à leur place pour garder son statut d'enseignant-chercheur. Il est possible d'établir un parallèle entre les situations de sorcellerie dans le bocage et la demande grandissante de gestion administrative de l'université, initiée par les pouvoirs publics, relayés par les administrations locales et opérationnalisés par certains « enseignants-administratifs ».

Injonction de performance et détermination d'indicateurs pertinents

Les enseignants-chercheurs observent que l'évolution de leurs conditions de travail couplée à celle de leur métier engendrent l'introduction d'indicateurs de performance. Pour autant, il est étonnant de constater que les indicateurs retenus ne concernent qu'une partie des missions de l'enseignant-chercheur, *« on attend de la recherche universitaire qu'elle puisse produire des bénéfices sociaux… afin de démontrer aujourd'hui beaucoup plus qu'avant, sa légitimité sociale et économique »* (Mailhot et Schaeffer, 2009). Mailhot et Schaeffer (2009) précisent qu'il s'agit *« d'indicateurs essentiellement économiques tels que la part du financement industriel de la recherche, le nombre d'inventions divulguées, d'entreprises créées ou le montant des redevances »* et que ces derniers ne suffisent pas pour évaluer de manière complète et objective la performance universitaire.

La question de la qualité académique soulève celle des indicateurs pertinents à retenir, capables d'appréhender pleinement les nombreuses activités et facettes des établissements universitaires ou d'enseignement supérieur sur du court et long terme. Paradeise et Thoenig (2013) identifient 4 indicateurs de la performance universitaire dont la réputation de l'établissement, la production réelle en recherche, l'offre de formation ou encore la capacité à créer de la richesse. Dans cette logique de valoriser la performance académique, les IAE décident de mettre en place une certification appelée Qualicert développée par la société SGS ICS afin de garantir l'optimisation du fonctionnement organisationnel, leur capacité à développer des partenariats, et d'apporter un service de qualité aux étudiants grâce à un processus d'auto-évaluation permanent, notamment de la qualité des cours dispensés. Les IAE démontrent ainsi leur capacité à générer de la valeur ajoutée dans leurs formations, en montrant que ces dernières sont adossées à des centres de recherche et que les étudiants accèdent à une connaissance innovante et actuelle.

Certains IAE obtiennent des accréditations internationales reconnues comme EQUIS dont l'IAE d'Aix-Marseille. Cette accréditation valorise les établissements qui démontrent une dimension internationale, assurent une excellence académique, entretiennent des relations étroites avec le monde professionnel et affichent une activité de recherche solide au service de l'étudiant. Il est alors pertinent de proposer des indicateurs économiques et sociaux fondés sur le long terme comme celui de l'ascenseur social, du niveau d'éducation d'une société, d'espérance d'élévation par la connaissance. Cet investissement dans la formation apporte un capital humain national de valeur capable de répondre à la pression internationale.

Il est surprenant de constater que ces démarches qui évaluent et montrent la performance universitaire sont écartées au profit d'indicateurs dédiés à la seule activité de recherche définis par le classement de Shanghai[7]. Ce classement qui plébiscite systématiquement les universités américaines et britanniques repose sur 6 critères quantitatifs dont le nombre de publications (dont dans des revues comme *Nature et Science*), le nombre de chercheurs les plus cités (*impact factor* par chercheur), le nombre de prix scientifiques (prix Nobel ou médailles Fields), la productivité rapportée à l'effectif des enseignants. Il est surprenant de constater que les indicateurs retenus adoptés comme des standards ne concernent que certains domaines scientifiques en particulier, écartant de facto les autres disciplines de la course à la « performance ». De plus, ces indicateurs n'incluent pas la qualité de la formation dispensée aux étudiants ou encore le taux d'insertion professionnelle. L'enseignant-chercheur en sciences de gestion aura sans doute remarqué dans son journal de recherche que sa production scientifique n'est peut-être pas prise en compte dans le classement de Shanghai. Il semblerait que l'on assiste à l'échelle internationale au phénomène identifié par Bourdieu et Passeron (1970) de la reproduction des élites, qui dictent les critères de réussite pour mieux s'inclure dans l'excellence.

Les travaux conduits par Paradeise et Thoenig (2013) montrent que malgré cette standardisation des critères, les universités développent 4 stratégies en fonction de l'importance accordée aux critères quantitatifs (comme le classement de Shanghai) ou qualitatifs (la réputation de l'établissement). Les critères qualitatifs renvoient à la sélectivité du recrutement, la qualité des personnels, le taux d'insertion professionnelle des étudiants sur le marché du travail. Ces indicateurs sont fortement influencés par l'histoire et la localisation géographique des établissements, participant à renforcer leur image et leur popularité. Les quatre stratégies sont les suivantes. Tout d'abord, les « top of the file » accordent une grande importance aux standards quantitatifs ainsi qu'à leur réputation. Ensuite, les « wannables » s'investissent pour être performants en termes de publication mais accordent moins d'importance à leur réputation. Les « Venerables » concernent les institutions qui bénéficient d'une excellente réputation mais qui ne recherchent pas l'excellence en termes de publications comme les grandes écoles françaises. Finalement, les « Missionaries » souhaitent promouvoir une université accessible à tous et s'inscrivent dans une philosophie égalitariste. L'enseignant-chercheur doit être conscient qu'il doit se positionner en fonction des stratégies retenues par son établissement d'accueil ou anticiper dans son journal de recherche une stratégie propre pour rejoindre une autre structure plus en correspondance avec ses aspirations professionnelles.

Dans ce panorama des stratégies universitaires, ne serait-ce pas pertinent d'introduire des indicateurs de valorisation des activités des enseignants-chercheurs non pas à l'échelle individuelle mais sociétale ? Les paradigmes issus du New Public Management considèrent la recherche et l'enseignement comme un coût pour une société, ne devrait-on pas estimer qu'il s'agit plutôt d'un investissement (Schultz, 1961 ; Becker, 1976) voire d'une création de valeur immédiate ?

La France remplit largement son rôle dans la création d'une connaissance reconnue, comme l'attestent les prix décernés à Gérard Mourou (prix Nobel de Physique pour ses travaux sur les lasers), Emmanuelle Charpentier (en 2020 pour ses travaux en chimie sur le développement d'une méthode permettant de modifier le génome), Esther Duflo (2019 en économie pour une nouvelle approche expérimentale permettant d'obtenir des réponses fiables sur la meilleure façon de réduire la pauvreté dans le monde), Patrick Modiano (2014 en littérature sur l'art de la mémoire avec lequel il a évoqué les destinées humaines insaisissables pendant l'occupation) ou encore Jean Tirole (prix Nobel d'Économie en 2014 pour son analyse du pouvoir de marché et de la régulation).

7.https://etudiant.lefigaro.fr/article/classement-de-shanghai-les-universites-francaises-en-progression_9344409c-d322-11ea-82a7-f1a3ba1c28fa/

Nos chercheurs en sociologie bénéficient d'une aura exceptionnelle dans le monde de la recherche comme Pierre Bourdieu, Michel Crozier, Claude Lévi-Strauss, Boris Cyrulnik, Edgar Morin ou dans le domaine de la psychanalyse avec les travaux de Jacques Lacan.
Les exemples ne manquent pas pour attester de la présence des chercheurs français sur la scène internationale. Auraient-ils pu exister s'ils s'étaient conformés aux standards de Shanghaï ?

La recherche française est d'ailleurs pionnière pour développer des méthodologies de recherche innovantes, qui sortent des standards quantitatifs américains pour adopter des perspectives plus qualitatives. Michel Crozier propose une démarche par étude de cas largement controversée dans les années 1960. Plus récemment, l'ISEOR propose une méthode innovante qui combine les méthodologies qualitatives, quantitatives et financières dénommée la qualimétrie (Savall et Zardet, 2004).

Comment l'État entend-il piloter nos enseignants-chercheurs sans même comprendre leurs enjeux et leurs objectifs en tant qu'acteurs sociaux au service de la nation et des citoyens ?
La définition proposée par Guillaume et Macron (2007) suggère de ne pas confondre l'innovation et la recherche, *« en schématisant, on peut considérer que le processus d'innovation technologique compte 4 étapes »* dont la recherche fondamentale, la recherche technologique de base, le développement préindustriel et le lancement industriel et commercial. Cette approche ignore que la recherche ambitionne avant tout de produire de la connaissance au service d'une société et de ses citoyens et non exclusivement de produire une rentabilité économique. Cette même approche se focalise sur la théorie de l'agence et méconnaît la théorie des parties prenantes.
L'innovation, au sens de Joseph Schumpeter (1934), se définit comme des nouveaux procédés de travail, de nouvelles méthodes de production, des nouveaux produits, des nouveaux marchés ou encore des nouvelles matières de production. Il apparaît clairement que l'innovation s'appuie sur la recherche pour exister, aussi il semble saugrenu de s'appuyer sur les enjeux de l'innovation pour justifier des décisions d'investissement de l'État dans la recherche. Guillaume et Macron (2007) suggèrent de *« développer les liens public-privé (…), avoir une politique de recherche et développement plus efficace (…), simplifier et redéployer les aides de l'État à la recherche privée plutôt que les augmenter »*. Cette approche tend à oublier que les enseignants-chercheurs sont formés par les universités, et que ces derniers servent avant tout leur nation et les citoyens avant de servir des intérêts privés. Guillaume et Macron (2007) expliquent que *« la recherche publique de base crée des externalités diffuses et de long terme »*. Les externalités s'apprécient selon les critères d'évaluation de l'OCDE qui consistent à relever le nombre de brevets déposés alors que les résultats de la recherche s'adressent à une population plus large que sont les étudiants, *« les utilisateurs potentiels légitimes des résultats de recherche : dirigeants, salariés, syndicats, citoyens producteurs et consommateurs »* (Savall et al., 2019). Les enseignants-chercheurs doivent-ils être évalués en fonction de leurs activités de recherche au détriment de l'enseignement ? Beaud et Millet (2018) semblent considérer que *« l'université accueille les enfants de la démocratisation scolaire, la réforme Macron permet aux établissements d'enseignement supérieur de sélectionner leurs étudiants »*, les auteurs *« invitent à s'interroger sur le sens de la poursuite d'études dans une société démocratique »*. Que faut-il en conclure ?

Et si la France investit dans ses citoyens par la formation universitaire afin de leur permettre d'accéder à une connaissance de pointe ? Et si la France proposait ses propres indicateurs de valorisation de la recherche sur la scène internationale ? Avec ses propres critères de réussite…comme l'ascenseur social.
Si les enseignants-chercheurs n'apportent pas de réponses concrètes en se positionnant sur les réformes actuelles, ils risquent alors de voir leur carrière défiler avec mélancolie et regret comme l'a si bien décrit Patrick Modiano dans plusieurs de ses romains dont *Villa triste* ou encore *Une Jeunesse*. Le positionnement renvoie certainement à la capacité de distanciation de l'enseignant-chercheur pour mieux servir la recherche, source d'inspiration et d'élévation pour mieux enseigner. La gestion administrative peut être posée comme un

paradoxe qui peut être résolu partiellement en regardant le modèle américain où les universités ne demandent jamais à une même personne et au même moment de sa carrière à être impliquée dans des tâches administratives et de gestion, dans la recherche internationale de haut niveau, et dans un enseignement adapté à un public spécifique. Les carrières structurées dans le temps aux États-Unis s'imposent désormais au même moment aux enseignants-chercheurs français. Le journal de recherche de l'enseignant-chercheur français doit lui permettre de comprendre qu'il s'agit d'un acte d'héroïsme que de gérer 3 activités en même temps. Ce même journal intime doit lui révéler qu'il convient plus que jamais de construire un nouvel axe, celui de sa vie personnelle et familiale, source d'équilibre.

Conclusion

Cet article dévoile l'évolution inquiétante du métier d'enseignant-chercheur en Sciences de Gestion qui est niée au profit d'un désengagement financier de l'État pour justifier de la réallocation de cet investissement dans le secteur privé.

L'État souhaite s'inscrire dans les préconisations du Conseil européen de Lisbonne (2000) et n'hésite pas à critiquer l'efficacité de ses enseignants-chercheurs en retenant des indicateurs, certes reconnus sur la scène internationale et privée, mais dans lesquels la recherche en Sciences de Gestion n'a aucune chance d'apparaître. Les citoyens ne perçoivent pas encore les effets de ces décisions et des applications du gouvernement français. Les enseignants-chercheurs, pourtant acteurs compétences au sens de Giddens, subissent ces évolutions sans que leurs organes représentatifs ne soient écoutés comme cela a été le cas avec le CNU en janvier 2021. Ils se doivent de réagir en prenant de la distance par rapport aux réformes menées et à l'univers professionnel qui leur est proposé. Les enseignants-chercheurs ne manquent pas de ressources pour développer des méthodes de recherche et des pédagogies innovantes pour rendre accessible la connaissance et possible sa traduction dans la sphère professionnelle. Cette traduction permet de générer de la valeur à l'échelle nationale de manière indirecte. Elle est mesurable à travers des critères qualitatifs inscrits sur du long terme comme l'IDH (Indicateur de Développement Humain qui comprend le PIB par habitant, l'espérance de vie à la naissance et le niveau d'éducation), souvent oublié au détriment du PIB (Produit Intérieur Brut). Le capital humain généré par la recherche est tel que face aux réformes proposées, il convient de changer de statut et de devenir chercheur-enseignant pour permettre au plus grand nombre de bénéficier de l'ascenseur social.

Références bibliographiques

Akrich M., Callon, M., Latour B. (2012). *Sociologie de la traduction*, Paris : Presses des Mines.

Askling, B. & Kristensen, B. (2000). Vers « l'organisation apprenante » : incidences pour le gouvernement et la direction des établissements, *Gestion de l'enseignement supérieur*, 12(2), 17-44.

Baruch, Y. (2013). Careers in Academe: The Academic Labour Market as an Eco-System, *Career Development International*, 18(2), 196-210.

Baruch, Y., Dany, F., Pralong, J., Davense, C. (2014). Managing academic careers: global perspectives, *Career Development International*, 19(3).

Beaud, S. & Millet, M. (2018). La réforme Macron de l'université, La Vie des idées, https://laviedesidees.fr/La-reforme-Macron-de-l-universite.html

Becker, G.S. (1976). *The economic approach to human behavior*, Chicago: University of Chicago Press.

Bézagu, P., Bordry, G., Rossignol, J-L (2019). Premier bilan des fusions d'universités réalisées entre 2009 et 2017, Rapport IGAENR, n°2018-121, mars, 160 p.

Bourdieu, P. & Passeron, J.-C. (1970). *La Reproduction,* Paris : Éditions de Minuit.

Courpasson, D. & Guedri, Z. (2007). Les professeurs-chercheurs en management face à la performance scientifique, *Revue française de gestion*, 178-179(9-10), 173-194.

Cuisinier, F., Gay, M. C., Jeoffrion, C., Schneider, B. (2006). Regards actuels des enseignants-chercheurs sur leur métier : enquête auprès des enseignants-chercheurs de psychologie, *Bulletin de psychologie*, 482(2), 237-249.

Davies, J. L. (2001). L'émergence des cultures d'entreprise dans les universités européennes, *Gestion de l'enseignement supérieur*, 13(2), 27-47.

Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M., Le

Flanchec, A. (2013). Le ressenti des enseignants-chercheurs : un conflit de valeurs, *Gestion et management public*, 1(2), 4-22.

Emery, Y. & Giauque, D. (2001). New public management, contracts for the provision of services and financial incentive mechanisms practices and problems encountered in Switzerland, *International review of administrative sciences*, 67(1), 151-171.

Emery, Y. & Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, Paris : L'Harmattan.

Emery, Y. & Giauque, D. (2005b). Employment in the public and private sectors: toward a confusing hybridization process, *International review of administrative sciences*, 71(4), 639-657.

Favret-Saada, J. & Contreras, J. (1993). *Corps pour corps*, Paris : Folio Essais.

Gatignol, C. (2014). L'environnement professionnel des enseignants-chercheurs français explique-t-il leurs parcours de carrière ? *@ GRH*, 11(2), 51-80.

Giauque, D. (2003). New Public Management and Organizational regulation : the liberal bureaucracy, *International review of administrative sciences*, 69(4), 567-592.

Giauque, D. (2003b). Changements dans le secteur public : vers une redéfinition de la régulation organisationnelle en situation de nouvelle gestion publique, thèse IDHEAP, Lausanne.

Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*, Paris : Puf.

Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*, Stanford: Stanford University Press.

Goujon Belghit, A. (2008). La perception des salariés de la gestion des carrières dans un contexte d'entreprises publiques en restructuration, thèse de doctorat, Lyon 3.

Goujon Belghit, A. & Gréselle-Zaïbet, O. (2020). Les cartes conceptuelles comme outil d'enseignement innovant pour promouvoir le processus d'apprentissage expérientiel à l'université : l'exemple d'un cours sur le capital humain*, Management et Sciences sociales* 29, 142-165.

Guillaume, H. & Macron, E. (2007). Enseignement supérieur, recherche, innovation. Quels acteurs ? *Esprit*, (12), 160-187.

Hondeghem, A. & Vandenabeele, W. (2005). Valeurs et motivations dans le service public, *Revue française d'administration publique*, 115(3), 463-479.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.

Husser, J. (2010). La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? *Vie et sciences de l'entreprise*, 183-184(1-2), 33-55.

Jobert, T. (2015). Évolution des carrières et des salaires des enseignants chercheurs depuis le plan de revalorisation de 2008. L'exemple de la section 5 du CNU (Sciences Economiques), *Revue d'économie politique*, 125(6), 835-855.

Lourau, R. (1988). *Le journal de recherche*, Paris : Méridiens Klincksieck.

Louvel, S. & Valette, A. (2014). Les carrières à l'université, *Revue d'anthropologie des connaissances*, 8(3), 523-546.

Mailhot, C. & Schaeffer, V. (2009). Les universités sur le chemin du management stratégique, *Revue française de gestion*, 191(1), 33-48.

Mignot-Gérard, S. (2003). Le « Leadership » et le « gouvernement » dans l'analyse des organisations universitaires : deux notions à déconstruire, *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 15(2), 147-177.

Paradeise, C. & Thoenig, J. C. (2013). Academic institutions in search of quality: Local orders and global standards, *Organization studies*, 34(2), 189-218.

Pollitt, C. (2009). Bureaucracies remember, post-bureaucratic organizations forget? *Public Administration*, 87(2), 198-218.

Prost, A. (1989). 1968 : Mort et naissance de l'université française, *Vingtième siècle*. Revue d'histoire, 59-70.

Salaman, G. (2005). Bureaucracy and beyond: Managers and leaders in the 'post-bureaucratic' organization, in Du Gay, P. (ed), *The values of bureaucracy*, 141-164.

Santini, A. & Woerth, E (2008). *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique*, 238 p.

Savall, H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe*, Economica, 432 p.

Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., Cappelletti, L. (2019). Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise-Cas du modèle de management socio-économique, *Revue française de gestion*, 45(284), 147-167.

Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital, *American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, translated by Redvers Opie, Harvard Economic Studies.

Anne GOUJON-BELGHIT
Maître de conférences à l'IAE de Bordeaux, elle est spécialisée en gestion des ressources humaines et s'intéresse tout particulièrement aux problématiques liées à la qualité de la relation à l'emploi et au management public. Elle est titulaire adjointe de la chaire du capital humain et de la performance globale de Bordeaux. Dernière publication : avec Olfa Gréselle-Zaibet, Les cartes conceptuelles, outil d'apprentissage expérientiel dans un cours sur le capital humain à l'université, *Management et Sciences sociales*, 29 (2020).

Jocelyn HUSSER
Professeur des Universités à l'IAE d'Aix-Marseille où il est responsable de l'axe FCC (Finance, Contrôle, Comptabilité) au centre de recherche du CERGAM. Il mène des travaux dans le domaine de la RSE, de l'éthique, du management hospitalier et de la performance des organisations. Il est membre du bureau et du conseil d'administration de l'ADERSE et a organisé le colloque de l'ADERSE en 2019 à Aix-en-Provence. Dernière publication : avec Jean-Marc André et Véronique Lespinet-Najib, The impact of locus of control, moral intensity, and the microsocial ethical environment on purchasing-related ethical reasoning, *Journal of Business Ethics*, 154(1), 243-261 (2019).