

L'OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES: VECTEUR D'UNE GOUVERNANCE D'EXCELLENCE DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE?

(THE DUTY TO ACCOUNT: A VECTOR OF GOVERNANCE EXCELLENCE OF UNIVERSITY RESEARCH?)

Nadji RAHMANIA¹

Abstract: The recent measure for one new status of the academic researches in France was very controversial. Many scientists were identified in this case a real intend to control their activity in three directions: controlling of what is made, controlling the production processes and a control over the production factors. This article is an analysis about this “new public management” who can explain the actual less motivation of the academic scientists.

Key word: academic researches, activity indicators, research productivity, perverse effects.

Résumé: Les habitudes de travail des enseignants-chercheurs ont été quelque peu bouleversées par les mesures prises par le gouvernement français. Trois types de contrôle de leurs activités ont été en effet instaurés : le contrôle sur la production scientifique, le contrôle sur le processus de production et enfin le contrôle sur le facteur de production. Cet article s'interroge sur l'efficacité de ce «management public» qui s'impose au monde de l'université et de la recherche.

Mots-Clé: enseignants-chercheurs, indicateurs d'activité, production scientifique, effets pervers.

Introduction

Depuis l'instauration de la LRU, les enseignants-chercheurs sont sommés de rendre des comptes sur leurs activités de recherche. Une réelle taylorisation, qui s'inspire d'un courant réformateur anglo-saxon, a remis en question l'organisation du travail des enseignants-chercheurs. Elle s'est notamment traduite par la mise en place de techniques managériales, d'un système d'indicateurs de production, construits à des fins de contrôle permettant à la hiérarchie de suivre l'accomplissement d'objectifs prédéfinis.

En somme, les chercheurs ne doivent plus être guidés par leur seule inspiration, leur goût, leur conscience: leurs éthiques ou esthétiques personnelles doivent être

¹ Université Lille 1, nadji.rahmania@univ-lille1.fr

dissoutes et laisser la place à une standardisation qui s'apparente à une vraie forme d'«opérabilité».

Dans ce registre de rationalisation par modélisation, chacune des tâches du chercheur se trouve quantifiée et associée à une norme organisant la mesure de son activité; cette modélisation est, à l'évidence, une réduction, un abrégé par rapport au travail réel et complexe du chercheur; et la question de la pertinence de la transposition des mesures de performance de l'entreprise à celui du monde de la recherche reste amplement posée.

On peut en effet s'interroger sur la nature de ces indicateurs numériques de production selon lesquels les enseignants et les chercheurs sont jugés. On peut se demander si ces indicateurs sont bien conçus et aptes à produire les résultats escomptés. On trouve très peu de choses écrites sur les indicateurs d'un point de vue explicatif. La plupart des auteurs ignorent la façon dont les indicateurs influent sur les organisations, ou bien supposent implicitement que les organisations sont rationnelles et que les indicateurs de performance décrivent bien l'adéquation des résultats aux objectifs.

L'un des problèmes est qu'on n'attribue de la valeur qu'à ce qui est mesurable. On induit ainsi une grande dépendance vis-à-vis des indicateurs quantitatifs, et l'on marginalise des activités ou des qualités qui sont difficiles à mesurer mais qui peuvent être plus importantes. Par ailleurs le choix de certains indicateurs n'est pas neutre. Ainsi quand dans les critères de performance des cursus universitaires, on cite «les salaires moyens à la sortie des cursus», on peut imaginer aisément la position que les carrières scientifiques vont avoir dans la hiérarchie qui découlera de cet indicateur.

On pourrait attendre de ce système une meilleure information des décideurs qui étudient les résultats ou les projets sur la base de ces indicateurs. En fait il leur faut de l'information complémentaire pour juger. La pondération des différents indicateurs est en effet très délicate. Les conséquences que l'on doit en tirer ne sont pas claires: si les résultats d'une institution de recherche sont mauvais, faut-il lui couper les crédits ou, au contraire, lui donner des moyens supplémentaires pour s'améliorer ? Suivant les pays, l'allocation de crédits repose sur une formule transparente ou résulte d'une négociation. Si l'on en croit certains experts, «les indicateurs ne sont pas toujours le moyen de repérer les institutions d'excellence: le pourcentage de publications cosignées entre des chercheurs d'institutions d'excellence et des chercheurs d'institutions moins prestigieuses a doublé depuis la fin des années 90».

Quels contrôles sur la recherche

On peut distinguer trois types de contrôle sur la recherche:

- *Un contrôle sur ce qui est produit.*

C'est ce type de contrôle qui a la faveur des politiques et des médias. Il donne lieu à des classements. Mais il faut pour cela que la production soit relativement stable et homogène. Or la production des chercheurs est fondamentalement évolutive et met

en jeu des coopérations complexes. Les indicateurs chiffrés ne sont bons que dans les cas où l'on essaie de comparer la réalité avec un plan préétabli. Dans un univers où la motivation intrinsèque est essentielle, ils sont dangereux. Malheureusement ce sont les systèmes qui sont aujourd'hui le plus en faveur. Ils permettent de prendre des décisions sur une base simple et explicable au public.

- *Un contrôle sur le processus de production.*

Il implique que les évaluateurs aient connaissance des relations de cause à effet. C'est ce qui légitime l'évaluation par les pairs. Mais ce contrôle ne fonctionne bien que dans le cas de la «science normale» et d'innovations scientifiques «incrémentales». Les vraies innovations ou l'émergence de champs nouveaux sont souvent mal reconnues par un tel processus.

- *Un contrôle sur le facteur de production*

Il repose sur le processus de sélection et de formation. Il s'agit de choisir des jeunes à la fois brillants, mais également capables d'autonomie. Ensuite il suffira de leur faire confiance: trop de contrôle entamerait leur motivation intrinsèque. Les jeunes sont intégrés dans de petits groupes où ils apprennent et se socialisent, et au sein desquels on leur garantit une grande autonomie.

Effets pervers de l'obligation de rendre des comptes

Cette pression mise sur les chercheurs pour «rendre des comptes» va à l'encontre de la tradition universitaire qui reposait sur la liberté de la recherche. Aujourd'hui l'Etat, au nom de l'Excellence et de la gouvernance rénovée et performante, veut un droit de regard sur la recherche parce qu'il la finance et parce qu'il considère que celle-ci joue un rôle majeur dans l'économie. Certes, la production et la transmission du savoir sont l'affaire de tous. Mais leur pilotage à flux tendu, par des incitations et des sanctions qui sont étrangères à leur culture propre, peut s'avérer un facteur de nuisance à la production scientifique: c'est ainsi que d'excellents laboratoires se sont déchirés, ont dissout leurs équipes, exclu des chercheurs, en ont débauché d'autres, pour le seul label «d'Excellence».

Cette forme de rendu de compte est souvent présentée comme le symbole d'une gestion moderne de qualité; mais elle a des coûts, parfois élevés, et des bénéfices très discutables.

Outre les coûts directs liés au temps consacrés à rendre des comptes et à remplir des grilles, il y a les coups cachés: dans un univers où les tâches sont multiples, les acteurs cherchent à être uniquement performants sur les indicateurs. Par exemple, les effets pervers de la bibliométrie sont bien établis: il s'agit de publier rapidement; conséquence: la superficialité des publications s'accroît et la qualité de la recherche, mesurée par le taux de citations, baisse dramatiquement.

C'est ce système qui a fait dégringoler, il y a quelques années, l'Australie au dernier rang des pays de l'OCDE.

Une étude récente de l'INRIA a montré, entre autres, que les indicateurs bibliométriques sont avant tout des indicateurs d'impact (ce qui n'est pas synonyme de qualité), et qu'il ne faut s'attacher qu'aux ordres de grandeur, car l'utilisation de sources diverses (qu'il faut d'ailleurs recouper pour obtenir une information pertinente) ne permet pas d'obtenir une grande précision.

Quand un système d'indicateurs se met en place, il est rationnel pour les acteurs de développer des stratégies de conformisme. Et en matière de conformisme, une mention spéciale doit être décernée à la recherche sur programmes où la principale qualité de celui qui répond à un appel d'offres doit être de se couler dans les intentions de ceux qui ont lancé le programme, censé répondre à des besoins économiques ou sociétaux formulés a priori. Le postulant ne risque rien à «l'excellence» car il y a rarement de véritable évaluation ex-post des objectifs précis du programme, et l'on pourrait dire que les indicateurs utilisés sont des indicateurs de «performance virtuelle».

Selon plusieurs enquêtes réalisées en Angleterre et certaines plus récentes, en France, ces méthodes d'évaluation sont non seulement inadaptées à la nature de l'activité de la recherche, mais elles risquent d'avoir un impact négatif sur la créativité même de la recherche: démotivation des chercheurs, renforcement de la «science normale», etc. En plus, pour les chercheurs, le lot commun c'est la fatigue, le dégoût, la colère, le renoncement à la rigueur, à la découverte et l'ouverture. De la «mise en compétition au premier euro» pour commander les produits courants, y compris pour les achats les plus élémentaires (fournitures, petite informatique,...), à la course aux contrats, en passant par l'amélioration des «indices quantitatifs», c'est un carcan bureaucratique et autoritaire qui enserre le monde de la recherche. Les préoccupations du chercheur concernent désormais moins l'état d'avancement de ses travaux, l'opportunité d'avoir choisi tel sujet, la façon de faire évoluer sa recherche, le plaisir de faire une avancée scientifique que la peur d'avoir raté un appel d'offre, l'angoisse dans l'attente des résultats du précédent ou des alliances tactiques à nouer pour le prochain. La temporalité de la recherche a changé: l'horizon s'est rapproché, il est de la durée des contrats.

Conclusion

Au travers du «nouveau management public», on institue une «hégémonie totale de la rationalité instrumentale et de l'efficacité» que qualifient certains auteurs de «macdonalisation de la société»: «Les universités sont des fast-foods qui vendent les idées que les gestionnaires pensent profitables». On voit s'établir ici une identification entre «université entrepreneuriale» et entreprise marchande, ce qui n'est en aucun cas la même chose. Une «université entrepreneuriale» peut se définir comme «une entreprise non marchande ou à but non lucratif, recevant des financements publics et privés, mais exerçant aussi des activités commerciales, et disposant de l'autonomie de gestion de ses actifs et de ses personnels». Il n'est pas scandaleux d'envisager

l'enseignement supérieur notamment sous l'angle de sa fonction dans l'économie. Ceci n'implique pas ipso facto qu'on en fasse un bien marchand.

Sous peine de démotiver les chercheurs, de les inciter au conformisme et, finalement, d'affaiblir la performance, les dispositifs de contrôle doivent être mis en œuvre par la communauté scientifique elle-même, et les critères doivent en être souples et évolutifs.

Références bibliographiques

- Demailly, L., 2001, *Évaluer les politiques éducatives: sens, enjeux, pratiques*, De Boeck Supérieur.
- Dumez H., 2008, *L'obligation de rendre des comptes*, Nouvelle exigence sociétale, Dalloz.
- Osterloh M., Frey B., Homberg F., 2008, «Le chercheur et l'obligation de rendre des comptes», *Gérer et Comprendre*, n° 91.
- Syndicat national des chercheurs scientifiques: *Aujourd'hui: la recherche à l'encan, demain: une priorité nationale?*, Juin 2011.