

## Les nouveaux risques du métier : protéger les jeunes enseignants-chercheurs en gestion

*Bénédicte Vidaillet*  
Paris-Est Créteil

*Carine Chemin-Bouzir*  
NEOMA

*Christophe Vignon*  
IAE – Rennes

LE 8 NOVEMBRE  
2018, BÉNÉDICTE  
VIDAILLET (PARIS-  
EST CRÉTEIL),  
CARINE CHEMIN-  
BOUZIR (NÉOMA  
BUSINESS SCHOOL)  
ET CHRISTOPHE  
VIGNON (IAE-  
RENNES) ONT  
PRÉSENTÉ UN  
PROJET D'AVIS DE  
LA SFM SUR LE  
THÈME "LE MÉTIER  
D'ENSEIGNANT-  
CHERCHEUR  
EN GESTION :  
TRANSFORMATIONS,  
RISQUES, IMPACTS  
SPÉCIFIQUES SUR  
LES JUNIORS"

**L**e problème concerne surtout les jeunes mais, plus largement, il touche la profession dans son ensemble.

Les évolutions sont liées à une transformation institutionnelle nationale mais aussi internationale : des publications sur le sujet existent à l'étranger, Royaume-Uni, Australie, Italie. Certains effets des transformations ont eu des effets positifs : le marché s'est élargi, les doctorants peuvent se rendre plus facilement à l'étranger, la discipline a évolué. Mais il y a des risques, qui portent notamment sur le bout de la chaîne, les enseignants-chercheurs, et notamment les plus jeunes.

Première question : partageons-nous le diagnostic ?

Il est général, mais bien évidemment, il existe une grande variété de contextes et toutes les institutions ne vivent pas ce qui est décrit ici.

Quatre constats et quatre propositions.

Le premier constat porte sur l'omniprésence de l'évaluation, qui fait peser une exigence constante et une tension continue sur les enseignants-chercheurs. L'indicateur prégnant est la recherche, avec le nombre d'articles publiés et le classement de la revue. Certaines institutions utilisent l'indicateur de manière plus souple que d'autres, mais cet indicateur se retrouve partout. Les critères augmentent régulièrement, soit progressivement, soit parfois très brutalement. Ainsi, une école peut décider d'augmenter de 50 % son volume de publications en deux ans. La recherche apparaît de plus en plus normée, les livres et chapitres de livres étant exclus de l'évaluation. La concurrence étant forte, les exigences s'élèvent. Les indicateurs se sont multipliés au-delà de la recherche : l'HCERES évalue les laboratoires mais aussi les institutions, les formations, etc. Paradoxalement, du coup, on ne sait plus ce qui est important. La multiplication des indicateurs et des niveaux, produit un système non stabilisé d'évaluation. On pourrait penser qu'il va se stabiliser à terme, mais en réalité, il est très probable que ce ne sera pas le cas.

L'effet est une forte pression sur les Enseignants-Chercheurs, avec un fond d'angoisse, qui est renforcé pour les juniors. Ils sont en cours de constitution de leur identité

professionnelle, donc fragiles. Ils sont face à une multiplicité de demandes sans savoir comment hiérarchiser. D'où l'apparition de formes de retrait : quoiqu'ils fassent, ils ont l'impression qu'ils ne pourront pas faire face. Or, c'est pour eux une période de tournant dans la vie personnelle, qui se combine avec de la précarité (post-doc, contrats à durée déterminée, salaires qui peuvent être faibles).

Le deuxième constat, lié au premier, est la perte d'autonomie, une forme de standardisation du métier, qui peut produire une démotivation, voire une rupture avec l'institution avec un *turn-over* qui s'accélère et des comportements mercenaires. La priorité mise sur la recherche se fait au détriment de la diversification des activités. Des stratégies d'évitement se développent autour de tout ce qui n'est pas évalué de manière chiffrée. La contractualisation du temps de travail se fait autour d'activités visibles. Le *slack* pour des activités collectives disparaît. L'enseignement est vu comme une punition, imposée à ceux qui ne publient pas assez ou pas assez bien. Le risque porte sur la spécialisation et la perte de variété d'activité. Pour les plus jeunes, il est de se trouver face à un choc : construire de nouveaux cours, publier, prendre des responsabilités administratives. Alors que le métier est multifacettes, cette plasticité se perd, or elle est normalement un recours en termes de motivation.

Troisième constat, un accroissement des charges de travail, des conditions de travail dégradées, susceptibles de produire des pathologies de surcharge. Le temps de *reporting* croît. Le temps d'évaluation passé dans l'évaluation HCERES est considérable. L'HCERES annonce 4 000 évaluateurs pour la campagne 2016-2017. La massification de l'enseignement supérieur conduit à des fusions et à des niveaux

bureaucratiques multipliés. Le temps passé à monter des projets de financement de la recherche croît lui aussi, chaque institution de financement ayant ses propres critères. Les risques, pour tous, sont ceux de la fatigue, de la lassitude, de la surcharge.

Quatrième et dernier constat : l'individualisation qui résulte des transformations décrites ci-dessus rend le collectif de travail de moins en moins possible. Ceux qui publient beaucoup sont des stars et les autres font des cours dans les *bachelors*. Ce que Gomez appelle le « travail invisible » disparaît. Le rapport à l'institution devient instrumental. Chacun s'isole et craint qu'on ne lui demande d'assurer des tâches bureaucratiques. Or, le collectif est très important pour les juniors, même s'il faut nuancer : ainsi les jeunes

étrangers qui s'installent en France ont été formés à la logique plutôt individuelle décrite ici et la vivent comme un jeu normal. De toute façon, ils ne se projettent pas comme devant rester dans l'institution. Le collectif s'affaiblissant, les rivalités, les tensions et les conflits, augmentent. On peut avoir des tensions entre enseignants-chercheurs, mais aussi des tensions entre les enseignants-chercheurs et les directions, les institutions. Souvent le collectif existe encore, même s'il est affaibli, et d'ailleurs il peut s'affirmer justement face aux directions des écoles.



Première proposition : contenir les effets pervers de l'évaluation. Il faut limiter les *strates*, niveaux, référentiels et moments de l'évaluation, ménager des périodes plus longues entre les évaluations. Notamment au niveau individuel, éviter l'évaluation tous les ans. Il est clair que cela demande un effort important. Certaines écoles ont refusé les processus de labellisation. Deloitte a arrêté l'évaluation individuelle parce que trop coûteuse. Le *big data* pourrait donner l'illusion que l'évaluation va être plus facile mais la question de la pertinence se pose. Évaluer parce qu'on a des données n'est pas la solution. Sortir du processus est donc difficile : la globalisation pousse à l'isomorphisme et, en plus, on a les bases de données. Le M.I.T. et Berkeley se sont pourtant engagés dans cette voie – sortir du processus – avec une approche plus qualitative, par exemple tenant compte de l'originalité des recherches menées.

Deuxième proposition : l'accompagnement des jeunes sur l'ensemble des dimensions (enseignant, chercheur, ingénieur de formation et manager d'équipe enseignante, relations avec le monde professionnel, relations avec les journalistes) sur un temps long, en étalant les priorités, le tout se faisant en allégeant certaines tâches, avec un étayage par le collectif. À l'heure actuelle, les jeunes sont trop directement happés par la recherche.

La troisième proposition consiste à prendre soin des collectifs. Il faut laisser un *slack* organisationnel. Et puis, plus largement, encourager les ateliers d'écriture, les réunions pédagogiques, les réunions d'équipes de recherche.

La quatrième proposition a trait à l'augmentation de la charge de travail qui devrait s'accompagner de recrutements d'enseignants-chercheurs proportionnels (pas la multiplication du mille-feuilles bureaucratique).

## DÉBAT

**Remarque :** Il y a un effet de génération. Nous qui sommes moins jeunes, nous étions plus tournés vers les livres, y compris les ouvrages pédagogiques. Et il n'y avait pas de hiérarchisation entre ouvrages pédagogiques et ouvrages de recherche. Puis est apparue l'évaluation des cours par les étudiants. Au départ, c'était juste informatif. Ensuite, on est passé à l'utilisation de ces évaluations pour évaluer les enseignants. On en a fait un outil d'évaluation de la qualité pédagogique. La phase suivante a été la pression sur les articles. Par ailleurs, se pose la question de la langue de publication. Effectivement, Berkeley est resté à une évaluation à l'ancienne : on lit les productions et on essaie d'en évaluer le contenu réel. Par ailleurs, la temporalité de l'évaluation est plus espacée.

**Remarque :** Je partage globalement le diagnostic. Mais il me semble que la spécificité de notre champ est qu'il est un marché solvable. Les familles paient pour leurs enfants. Le marché est en croissance. En même temps, les exigences affichées dans les établissements sont déraisonnables, alors que ce qui se fait l'est moins. Simplement, parce qu'il est tout simplement impossible de tenir ces exigences.

**Remarque :** La réalité est plus cynique. L'établissement joue sur le temps : on embauche un jeune en lui mettant une exigence en cours assez faible, mais s'il

ne parvient pas à publier dans les 3 ou 5 ans, on le bascule de la recherche vers l'enseignement, avec des conditions qu'il n'aurait jamais acceptées au départ.

**Remarque :** Il faut sans doute distinguer massification (mot utilisé en Angleterre) et industrialisation. On industrialise l'enseignement. Mais il a fallu multiplier les *bachelors* parce que la source de financement est là.

**Remarque :** En revenant à l'objectif de faire un avis de la SFM sur le sujet, si je suis d'accord avec le tableau, il risque d'apparaître comme un plaidoyer de profs, un tract syndical se terminant par le fait qu'il faut embaucher des enseignants. Il faudrait sans doute parler aussi des enseignements. Le résultat du processus est une parcellisation des connaissances avec des étudiants qui doivent essayer de recoller les morceaux. Il devient impossible de créer des enseignements innovants parce que cela suppose du temps et de l'investissement. Enfin, le mimétisme des établissements conduit à la renonciation à toute stratégie. Il n'y a plus de différenciation possible.

**Remarque :** La souffrance des jeunes va conduire à des effets négatifs. Ayant fonctionné dans des logiques sans pitié, ils vont eux-mêmes former les jeunes dans cette logique.

**Remarque :** Plusieurs écoles américaines ont travaillé sur le niveau de narcissisme des étudiants. Il augmente, et plus directement chez les étudiants en management. Par ailleurs, la capacité à travailler en collectif décroît.

**Remarque :** Il me semble que les problèmes se posent différemment selon les institutions. Les Maîtres de Conférence ne sont pas précarisés. La situation dans les écoles est différente. Il faut un avis collectif et, en même temps, des nuances. L'évaluation a eu des effets positifs. Il y a trente ans, certains agrégés du supérieur ne produisaient plus une ligne après le concours. Une des façons de s'en sortir est bien le collectif. Mais il est clair que la bureaucratisation a été un phénomène de fond. Les comités de thèse en sont l'illustration.

**Remarque :** Il me semble que nous sommes en train de vivre une généralisation progressive du post-doc. Les raisons ne sont pas claires. On retarde l'embauche à 1 800 euros par mois. On constate une prolétarianisation du métier d'intellectuel. On va créer une situation révolutionnaire. Les syndicats se développent fortement dans les universités. Il faut peut-être considérer la précarisation comme un thème autonome, du fait de son importance.

**Remarque :** À l'université, il y a une baisse de candidatures et on ne voit pas apparaître de candidats avec des post-docs. Les jeunes se dirigent vers les écoles. La difficulté à l'université est plutôt le salaire.

**Remarque :** Pour nous, jeunes maîtres de conférence, il est rassurant de voir que le sujet du *burn-out* et des risques, notamment pour les juniors, soient considérés comme important par la communauté. Avant de faire le doctorat, j'ai eu une expérience dans le conseil où on retrouve les mêmes problèmes. J'ai eu la chance d'évoluer dans un milieu de recherche stimulant. Mais beaucoup de gens autour de moi ont rompu avec le métier d'enseignant-chercheur. Entre nous, nous parlons de ces difficultés, de ces ruptures, et de plus en plus. Il faut reconstituer le contexte : nous sommes une génération, au sens large, sous pression. Je connais des jeunes de mon âge qui sont concernés par ces problèmes hors de notre milieu. Au-delà de l'évaluation et des pressions extérieures, il y a un vrai sujet d'auto-exigence, de perfectionnisme, qui tourne à la pathologie : notre génération veut être perfectionniste. Et nous manquons de repères. Nous ne savons plus où est l'excès de travail. Nous ne savons

plus nous arrêter, nous n'avons pas appris la sobriété au travail. Dans le conseil, on m'expliquait qu'il fallait apprendre à dire non. Là, nous ne savons pas à qui, quand, sur quels sujets, dire non. Avoir des repères m'apparaît important. Concernant l'évaluation, je me demande si le système d'évaluation nous permet, individuellement et collectivement, de progresser. Mon dernier point est la question du sens que nous donnons à notre travail. Nous avons de l'énergie à donner mais nous vivons un décalage entre ce qu'on nous demande et ce qui se passe dans le monde. Toute l'énergie que j'ai à donner, est-ce que je dois la donner dans ce jeu académique. Quel sens ont nos efforts ?

**Remarque :** Il y a des problèmes qui ne dépendent pas des institutions et sur lesquels il faut insister. Si on met la pression sur la publication, elle est là. On peut faire tout ce qu'on veut autour, la pression est là. Par ailleurs, les connaissances actuelles ne sont pas assez introduites dans nos cours. On continue à enseigner Maslow alors que tout le monde sait que cela ne marche pas. Collectivement, il faut travailler à mettre fin à cette situation.

**Remarque :** Ce que je ressens de plus en plus est que le collectif s'en va. Or, tout ce qui s'est fait s'est fait collectivement. Les jeunes, auparavant, entraient dans un collectif. Ce n'est plus le cas.

**Remarque :** Notre position est quand même assez schizophrénique : nous enseignons l'entreprise libérée et nous vivons très exactement le contraire. Je pense qu'une partie du malaise vient de là. À la fin de l'avis, il faudrait peut-être revenir à l'identité de l'enseignant-chercheur. Nous ne sommes pas des chercheurs CNRS. L'identité des jeunes se construit quand ils arrivent dans leurs cours, s'ils se passent bien. Or, on leur met la pression sur la recherche, sur le mode, même plus de chercheur, mais de technicien de la recherche ■