

# *Le Bulletin de l'ASES*

**N° 40  
Décembre 2012**

## **Éditorial**

Laurent WILLEMEZ, Président de l'ASES, p. 2

## **Journée ASES juin 2012 :**

*Lost in evaluation. Contributions sociologiques au débat sur  
l'Évaluation Individuelle des Enseignant(e)s-Chercheur(e)s*

Fanny JEDLICKI, *Lost in evaluation, cadre introductif*, p. 5

Christian TOPALOV, *A quoi sert une agence de notation dans  
l'ESR ?*, p. 14

David PONTILLE, Didier TORNAY, *Évaluation collective et attributs  
individuels. A propos de la notion de publiant de l'AERES*, p. 28

Gérard RIMBERT, *Des évaluations qui ratent leur coup. Mesures  
biaisées & déficit de reconnaissance*, p. 36

Valérie BOUSSARD, *Évaluer, est-ce encore avoir un jugement ?  
L'évaluation contre le travail*, p. 41

**Motion du CA de l'ASES sur l'évaluation (juin 2012)**, p. 51

**Lien Site ASES et Bulletin d'adhésion ASES 2013**, p. 56

Ce numéro du *Bulletin* a été préparé par Nicolas Sembel, Fanny Jedlicki et Frédéric Roux.  
La responsabilité des textes qui suivent n'incombe qu'à leurs auteurs. Ils ne sauraient  
représenter la position de l'ASES, hormis sa motion bien entendu.

## **ÉDITORIAL**

**Laurent WILLEMEZ**  
**Président de l'ASES**

Le premier bulletin de l'ASES pour l'année 2013 rend compte d'une journée que nous avons organisée (sous les auspices de Fanny Jedlicki, devenue depuis la secrétaire de notre association) en juin 2012 sur la question de l'évaluation des enseignants-chercheurs, et plus largement sur la logique de l'évaluation dans notre secteur d'activité. Cette journée répondait à la préoccupation qui nous anime sans cesse : intervenir dans les débats concernant l'enseignement supérieur et la recherche, mais avec les outils d'analyse et de réflexivité qui nous appartiennent en propres, puisque nous sommes sociologues. Si l'ASES n'est certes pas une organisation syndicale, il nous semblerait cependant grave qu'elle n'intervienne pas dans les débats concernant le métier ou le futur métier de ses adhérents ; et dans cette perspective, être sociologue, c'est d'abord être enseignant-chercheur. Il ne faut pas chercher une quelconque inflexion à la position de l'ASES quant à ses intérêts, qui sont à la fois universalistes et corporatistes, pourrait-on dire : sociologues, nous travaillons, dans des universités ou d'autres établissements de l'enseignement supérieur, à diffuser des savoirs et des savoir-faire. Nous participons à l'effort d'éducation de notre pays, et ce

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

faisant, nous avons aussi notre mot à dire sur le gouvernement de l'enseignement supérieur et de la recherche, en tant qu'acteurs, en tant que sociologues et en tant que citoyens.

La journée du 9 juin 2012 se voulait donc une réponse aux initiatives prises par la ministre de l'ESR du précédent gouvernement, Valérie Pécresse, qui avait décidé de mettre en application le projet d'évaluation systématique de l'ensemble des enseignants-chercheurs par le CNU. Même si à l'époque un nouveau gouvernement venait d'être nommé, et Geneviève Fioraso installée dans ses fonctions de ministre de l'ESR, une réflexion sur la logique d'évaluation nous paraissait toujours nécessaire, tant elle continuait d'irriguer la réflexion sur nos métiers (comme dans l'ensemble de la société, ainsi que nous l'avons montré au cours de cette journée). Surtout, les différentes interventions qui ont eu lieu au cours de cette journée nous ont permis de monter en généralité cette question de l'évaluation en mettant en avant une réflexion relativement absente des débats liés à notre métier : la question des conditions de travail des enseignants-chercheurs, en sociologie comme ailleurs.

9 mois après cette journée, et à quelques semaines de la présentation du projet de loi réformant l'enseignement supérieur et la recherche, l'ensemble de ces débats nous semble paradoxalement toujours d'actualité : certes, Geneviève Fioraso a annoncé très rapidement la suspension du processus de mise en place de l'évaluation ; certes, elle a décidé de supprimer l'AERES. Mais les informations qui nous sont parvenues quant aux projets gouvernementaux, que ce soit dans les comptes-rendus des Assises de l'ESR<sup>1</sup> à l'automne dernier, dans le rapport rendu en décembre par V. Berger<sup>2</sup> ou dans les propositions de Jean-Yves Le Déaut<sup>3</sup> (contenues dans le rapport qu'il vient de remettre et qui lui avait été demandé par le Premier ministre en août dernier), nous laissent quelque peu perplexes. Par exemple, l'AERES serait remplacée par une nouvelle autorité administrative indépendante (Haut conseil

<sup>1</sup> <http://www.sauvonsluniversite.com/spip.php?article5833>

<sup>2</sup> <http://www.assises-esr.fr/var/assises/storage/fckeditor/File/mise-en-oeuvre/Assises-ESR-Rapport-Vincent-Berger-.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.assises-esr.fr/mise-en-oeuvre/le-rapport-le-deaut-117-propositions-en-vue-de-la-future-loi-sur-l-esr>

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur). Même s'il nous faut attendre et espérer au moins quelques évolutions positives (notamment concernant la simplification des procédures ou une plus grande place des personnels des Universités dans le gouvernement de leur établissement), le changement de cap dans la politique générale de l'ESR, qui poursuit au contraire la mise en œuvre des logiques managériales dans le monde académique, n'est décidément pas pour maintenant.

Dans le même temps, les difficultés rencontrées par un grand nombre d'universités s'amoncellent : difficultés financières notamment, qui mettent en cause la qualité de notre enseignement et de notre recherche, celle de nos conditions de travail, mais aussi créent de très grandes difficultés pour l'ensemble des enseignants-chercheurs précaires, en particulier par rapport à la quasi-disparition, dans plusieurs universités, des postes d'ATER faute de moyens supplémentaires. Il y aurait beaucoup à dire sur les liens entre la mise en œuvre de la LRU et les difficultés que nous connaissons aujourd'hui : s'il est évident que les réformes du quinquennat précédent n'ont pas produit l'ensemble des problèmes

que nous connaissons, le moins qu'on puisse dire est qu'elles les ont décuplés. Il faudrait décrire longuement l'ensemble de ces difficultés matérielles, qui semblent parfois tout à fait triviales et bien peu intellectuelles, mais dont la mise à plat est absolument décisive pour comprendre le malaise vécu par nos collègues et ressenti par leurs étudiants dans de nombreux établissements. L'ASES proposera d'ailleurs dans les prochains jours une initiative en ce sens.

Pris dans le maelström de l'annonce de ces difficultés et des projets de réformes, l'agenda de l'ASES pour les prochains mois est donc extrêmement chargé ; il faudrait d'ailleurs y ajouter la réflexion sur l'enseignement en licence, et tout particulièrement en L1, qui est l'objet de nombreuses réflexions et interrogations dans leurs pratiques tous les enseignants-chercheurs et doctorants donnant des enseignements à ce niveau. La lecture des nombreux messages sur la liste générale de l'ASES témoigne de la diversité des interrogations et des inquiétudes du moment mais aussi de la nécessité de proposer des lieux d'expression et de débat pluralistes et sans *a priori*, appuyés à la fois sur l'expérience quotidienne des activités d'enseignement et de recherche et sur des

positions sociologiques, syndicales et politiques. Celles-ci ont toute leur place à partir du moment où elles ne masquent pas les inquiétudes, les difficultés et les dilemmes moraux que chacun d'entre nous rencontre au quotidien.

Même si nous n'avons pas toujours les moyens de nos ambitions, le conseil d'administration de l'ASES ne se résout pas au fatalisme et souhaite, en 2013, continuer ses combats pour la défense de la sociologie et de l'enseignement supérieur et de la recherche. Qu'il me soit donc permis de souhaiter à tous et toutes une année 2013 incisive, faite de réussites (et je pense particulièrement à ceux et celles de nos collègues qui attendent et espèrent un poste stable ainsi qu'aux doctorant-e-s pour qui cette année sera la dernière dans le statut de thésard-e) et de débats passionnés en même temps que sereins sur ce qui nous meut et ce à quoi l'on croit.

# *Lost in evaluation*

*Cadre introductif*

**Fanny JEDLICKI**

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

Cette introduction entend apporter quelques éléments de cadrage général sur les sujets abordés aujourd'hui.

Il s'agit d'abord d'évoquer les **raisons et ambitions de cette journée** : nous avons voulu saisir scientifiquement, soit par notre regard sociologique, l'objet « évaluation dans l'Enseignement Supérieur et la Recherche », donc en allant voir également ce qui se passait dans d'autres espaces professionnels. Inévitablement cela nous conduit à cerner les enjeux politiques et pratiques que pose l'introduction de l'évaluation dans nos métiers et au-delà. Aussi cette journée a pour ambition de saisir politiquement le problème et de nous permettre de nous positionner dans l'arène du débat public. Ce, à trois titres : au nom de la production scientifique que nous menons, en tant que producteurs de savoir, donc au nom de la communauté académique, et, en troisième lieu, au nom de celles et ceux à qui elle est tôt ou tard destinée, c'est-à-dire les membres de la société.

Puisque le dispositif d'évaluation des enseignant.e.s-chercheur.e.s est, comme les autres dispositifs bouleversant actuellement le champ, introduit au nom de l'excellence, retenons la définition la plus noble, la

plus proche de l'idéal démocratique et scientifique de notre métier : *l'enseignant.e chercheur.e comme fonctionnaire de l'universel* (comme le dit l'historien Christophe Charle en reprenant les propos de Pierre Bourdieu<sup>4</sup>). Il me semble que cette conception du métier peut constituer le cadre et l'horizon des débats d'aujourd'hui. Or ce cadre est depuis plusieurs années attaqué sur l'autel de diverses ambitions prétendument démocratiques et scientifiques, comme de discutables sentiments économiques.

Commençons par la petite porte, ouvrant sur ces vastes enjeux, celle du dispositif d'évaluation qui concerne nos métiers : il ne s'agit pas ici de décrire précisément ce dispositif<sup>5</sup> fixant une évaluation quadriennale des enseignant.e.s chercheur.e.s qui pourrait au moins être partiellement modifié, à en croire les annonces ministérielles et le positionnement, ambigu et préoccupant, de la CP-CNU. Rappelons pour l'heure qu'un moratoire est toujours engagé sur ce dispositif.

<sup>4</sup> C. Charle, « Fabriques de la pensée », in *Le Monde Diplomatique*, avril 2009.

<sup>5</sup> On renvoie au décret du 23 avril 2009, notamment ses articles 5 et 6.

**Que peut-on déjà dire de ce dispositif et des principes qui le sous-tendent ?**

L'idée est que les enseignant.e.s-chercheur.e.s soient évalués individuellement tous les quatre ans par le CNU dont ils dépendent, puis par leurs présidents d'université, sur leurs productions de recherche (*via* un rapport recensant leurs activités, essentiellement leurs publications).

Dans un contexte de maîtrise et de compression des dépenses publiques, cette évaluation a vocation à servir de base à l'organisation de la modulation du service des enseignant.e.s-chercheur.e.s (services d'enseignement à la baisse pour les « excellents », à la hausse pour les « non-excellents »), probablement de l'attribution de primes et promotions qui sont de plus en plus individuelles et délivrées de manière plus ou moins discrétionnaire.

Il ne s'agit pas de jouer les Cassandre ou de critiquer par plaisir de l'exercice critique. Au contraire, la plupart d'entre nous, sinon nous tou.te.s, sociologues y compris, souhaitons évidemment bien faire notre travail, ce qui peut signifier répondre aux demandes de l'institution que nous servons. D'ailleurs, nombre d'entre nous avons

peut-être un habitus d'ancien « bon élève », qui nous pousserait plutôt à obéir, avec soin sinon avec zèle, aux demandes institutionnelles, justement parce qu'elles émanent de l'institution.

La démarche sociologique nous convie cependant à interroger ces demandes, à les restituer dans leur contexte d'émergence, à réfléchir à leurs objectifs... Or, concernant l'évaluation, nous pouvons d'autant plus le faire qu'il existe déjà des connaissances sur les dispositifs existants, dont nous pouvons tirer des enseignements, ce que feront les intervenant.e.s à la tribune aujourd'hui.

S'il existe des travaux sur l'évaluation en général, la réflexion scientifique sur l'évaluation dans l'Enseignement Supérieur et la Recherche en particulier n'est elle aussi pas nouvelle : on trouve des travaux académiques sur le sujet, portant sur le monde anglo-saxon où ces dispositifs existent depuis plusieurs décennies, plus récemment sur le cas de la France<sup>6</sup>.

Le dispositif d'évaluation des enseignant.e.s-chercheur.e.s, actuellement examiné, repose en grande

<sup>6</sup> On retrouvera bon nombre de ces références et articles sur une page de notre site Internet dédiée, de façon non exhaustive, à ce sujet : [http://sociolog\\_cluster003.ovh.net/spip.php?article67&lang=fr](http://sociolog_cluster003.ovh.net/spip.php?article67&lang=fr)

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

partie sur une **évaluation bibliométrique**, soit de type quantitative, d'une partie de nos productions. Or l'évaluation bibliométrique a une histoire, qui commence aux Etats-Unis à la fin des années 1950 (cf. le facteur d'impact<sup>7</sup> établi par Garfield, d'abord pour les médecins, sensé établir les réputations des revues puis des individus), auquel va s'ajouter plus récemment un autre indicateur, le *h index*<sup>8</sup> (qui évalue la réputation des travaux d'un individu ou d'une institution à partir de bases de données privées – émanant de l'Institut for Scientific Information de Thomson Reuters ou encore Scopus de l'éditeur Elsevier-anglophones...) La réputation des chercheurs est donc envisagée comme le gage de la qualité de leurs travaux. Si en 2003, le classement de Shangai est créé d'abord pour orienter les étudiants chinois<sup>9</sup> vers les meilleurs établissements, il devient rapidement (il est publicisé en 2005) « le »

tableau où s'inscrit le palmarès de la compétition mondiale entre meilleurs établissements. Je balaye rapidement le sujet, il existe une littérature passionnante sur la genèse de ces dispositifs, qui ont d'abord été imposés et adoptés dans les sciences exactes.

Que retenir de tout cela ? Que tous les objets de notre production ne se valent pas (par exemple, les séminaires et colloques, s'ils ne sont pas de « gros congrès » ne comptent pas ou peu), que nos publications ne se valent évidemment pas entre elles, les meilleures étant celles effectuées en anglais dans une revue classée, si possible

<sup>7</sup> Rapport entre le nombre de citations obtenues par une revue pendant deux ans et le nombre d'articles publiés par ce périodique dans la même période. Le facteur d'impact mesure la fréquence moyenne avec laquelle l'ensemble des articles est cité pendant une durée définie.

<sup>8</sup> Créé par le physicien Hirsch en 2005 : il est basé sur la distribution des citations dont fait l'objet le travail d'un chercheur.

<sup>9</sup> Classement de Shangai (ARWU : Academic Ranking of World Universities) conçu à la demande du gouvernement chinois pour mesurer l'écart entre les universités chinoises et grandes universités étrangères, pour y envoyer les étudiants chinois ; depuis 2003, le Shangai Graduate School of Education classe annuellement les universités mondiales, publiant son classement sur le web depuis 2005 à partir de plusieurs critères (nombre de prix Nobel notamment) en particulier les publications en anglais dans *Nature* ou *Science* ainsi que les articles indexés dans des bases de données privées, appartenant au groupe Thomson Reuters (*Science Citation Inde-Expanded* et *Social Science Citation Index*). Un millier d'établissements sont concernés, mais seuls les 500 premiers publiés. Les universités obtenant les meilleurs résultats sont les très grandes universités du Nord-Est des Etats-Unis et de la Californie ainsi que des universités britanniques.



### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

américaine, si possible *Science*. L'excellence scientifique d'un chercheur comme d'un.e enseignant.e-chercheur.e se mesure à l'aune de son *ranking* international, qui repose donc sur des indicateurs bibliométriques. Evidemment tout cela a une série **d'effets**, dont j'espère nous discuterons et débattrons collectivement tout au long de cette journée. Car c'est sur ces effets qu'il convient de s'interroger :

- ▲ Effets relatifs au type et à la nature de nos publications et de nos recherches
- ▲ Beaucoup de travaux et de chercheurs dénoncent les effets d'une recherche finalement moins pointue, moins audacieuse, de moindre qualité
- ▲ Effets relatifs aux individus et aux collectifs de travail, notamment en matière de santé, d'ambiance et de relations de travail
- ▲ C'est ici la détérioration des conditions de travail et donc de la santé des travailleurs, individuellement comme collectivement, qui sont pointées
- ▲ Effets relatifs à nos activités réelles
- ▲ Seule la recherche et un certain type de produits de la recherche étant évalués, on peut être tenté de délaissier nos autres missions (l'enseignement

d'abord, la participation au fonctionnement et à la vie collective de nos établissements, la valorisation de nos travaux sous certains formats...)

- ▲ Effets relatifs à la définition, à la production et la circulation du savoir
- ▲ La question est ainsi éminemment politique.

**Autrement dit, le système d'évaluation permet-il de produire *in fine*, ce qu'il annonce, c'est-à-dire de la meilleure science ?**

Pour répondre à cette question, nous ne pouvons pas, dans une démarche sociologique rigoureuse, appréhender le dispositif d'évaluation des enseignant.e.s-chercheur.e.s sans le concevoir hors de son contexte de production. Or ce contexte, c'est celui de la LRU mais aussi de la LOLF (2001)<sup>10</sup>, suivie de la RGPP (2006). Il ne s'agit pas d'un contexte exclusivement national : il ne faut surtout pas le penser comme tel, au risque de perdre de vue les enjeux de ces réformes et leurs conséquences. Pour autant nous n'entrerons pas dans le détail du volet de la politique européenne

<sup>10</sup> Contrôle des dépenses publiques et évaluation des performances pour justifier les dépenses

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

relative à la réduction des dépenses publiques, et rappelons qu'en matière académique aussi, l'Union Européenne dirige (cf. notamment le processus de Bologne en 1999 et la stratégie de Lisbonne 2001). Nous n'oublions pas non plus l'échelle mondiale, dominée par un modèle - nord-américain -, qui est celui de la régulation d'un marché mondial de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, où les institutions et les pays sont en compétition, perçue *via* des indicateurs et classements officiels, notamment le fameux classement de Shanghai. Ces indicateurs et classements étant sensés saisir, et du coup établir, l'excellence scientifique.

**Revenons aux effets de la LRU.** On ne peut en effet pas déconnecter la question de l'évaluation individuelle des enseignant.e.s chercheur.e.s quadriennale, de celle de l'ensemble des réformes qui ont affectées nos univers ces quinze dernières années, avec une accélération en 2007 et 2009 : la LRU et le découpage territorial de l'espace académique français en PRÉS, avec la superposition de dispositifs en -EX encore opaques pour la majorité d'entre nous et à échelles variables selon les époques, qui renforcent des déséquilibres et inégalités territoriales. Durant cette même période, les entités et dispositifs financeurs (je pense par exemple à l'ANR créée en 2005)

se sont également multipliés. Ces mutations se sont accompagnées d'un accroissement de dispositifs évaluatifs (pour briguer tel ou tel projet, place, financement, ou pour en justifier l'usage). Aussi évoquer l'évaluation individuelle amène à convoquer la question de « l'autonomie » des universités ou plutôt de la régionalisation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, du renforcement des pouvoirs des présidents d'université et généralement de la baisse des fonds alloués aux établissements qui en arrivent pour certains à la faillite.

Parler d'évaluation, c'est aussi parler de l'action de l'AERES sur les laboratoires de recherche comme sur les maquettes d'enseignement. C'est également évoquer les principes et modalités de financement de la recherche (en particulier l'ANR, les LABEX et IDEX...). Nous n'avons pas épuisé le sujet.

Or tout ceci a lieu dans un monde universitaire qui est traversé par des tensions diverses et des mécontentements depuis plusieurs années – par exemple sur la question des salaires. *Il s'agit de comprendre quelles peuvent être les dynamiques endogènes qui rendent possibles l'acceptation, au moins dans une certaine mesure, par une*

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

partie de la communauté universitaire, de ces réformes, véritablement révolutionnaires. J'utilise cet adjectif, « révolutionnaire », volontairement, en songeant à la révolution conservatrice qui traverse les sociétés européennes : l'économie capitaliste ultralibérale s'accompagne de systèmes de croyances et d'actions qui se diffusent dans les entreprises privées et aujourd'hui publiques, dans les médias, dans les systèmes de pensée des individus. Je pense plus précisément à la légitimation des intérêts privés *versus* l'intérêt général, aux relations de travail modifiées par le « *new management* », au *benchmarking* ou encore à la croyance en nos capacités à accomplir de meilleures productions, c'est-à-dire « performances », *via* la compétition généralisée, notamment à travers des rétributions individuelles plutôt que collectives, élevées et donc alléchantes pour une élite minoritaire (dont on espère être). Passons sur la faillite de nombre d'organisations politiques et syndicales de gauche et sur l'ensemble des facteurs expliquant l'introduction de ces changements.

L'idée est de dire *qu'un certain nombre de pensées ou postures, sont non seulement rendues possibles, mais légitimes et sont en passe de devenir majoritaires, notamment dans notre univers académique. C'est ainsi que je m'explique les*

propos de certains collègues, à propos d'une « saine compétition » ou encore d'un dispositif (l'évaluation donc) qui permettrait enfin de « distinguer le bon grain de l'ivraie », soit ceux qui « *bossent vraiment et ceux qui ne foutent rien* », voire qui vont jusqu'à interroger l'utilité sociale des enseignant.e.s-chercheur.e.s. Je considère personnellement le savoir et sa diffusion comme non seulement utiles mais nécessaires à la survie d'une société, comme je considère la défense de l'intérêt général comme moins nuisible au plus grand nombre que la défense d'intérêts privés, même s'ils sont miens : aussi plutôt que de m'étonner des réactions de certains collègues, je penche pour une interprétation foucauldienne de la faible résistance que rencontre dans nos établissements l'introduction de ces bouleversements (comme par exemple le dispositif d'évaluation individuelle), par la diffusion et l'intériorisation progressive d'autres normes de travail.

Ces normes ou injonctions servant déjà à être recruté, à devenir Professeur des Universités, donc à faire évoluer sa carrière, à essayer de s'assurer une mobilité géographique, etc..., ont été intériorisées tant et si bien que nous nous trouvons actuellement face à la fois à une

*Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

« fièvre évaluatrice »<sup>11</sup>, qui devient systémique et à une inflation des lignes de CV. Ainsi, les évalués, « entrepreneurs de leur carrière »<sup>12</sup>, se démènent, élevant mécaniquement le niveau (ou le seuil quantitatif) attendu... Je pense y compris à l'armée universitaire de réserve (pour paraphraser Marx) que constituent les aspirant.e.s à la profession, les si nombreux docteurs sans postes effectuant les nombreux CDD et vacations faisant tourner l'institution, qui se doivent d'apparaître encore « meilleurs » pour obtenir le poste tant attendu. Peut-être avons-nous d'autant intériorisé ces normes, que la philosophie sur laquelle elles reposent est constitutive de nos métiers : la définition des meilleures places serait liée à ce qui définit l'excellence.

<sup>11</sup> Yves Gingras, « La fièvre de l'évaluation de la recherche. Du mauvais usage de faux indicateurs », *Note de recherche CIRST*, UQAM, 2008.  
[http://sociolog.cluster003.ovh.net/IMG/pdf/La\\_fievre\\_de\\_l\\_evaluation\\_de\\_la\\_recherche.pdf](http://sociolog.cluster003.ovh.net/IMG/pdf/La_fievre_de_l_evaluation_de_la_recherche.pdf)

<sup>12</sup> Martin Benninghoff, « « Publish or perish ! » : la fabrique du chercheur-entrepreneur », in *Carnets de bord*, n°17, 2011.  
[http://sociolog.cluster003.ovh.net/IMG/pdf/La\\_fabrique\\_du\\_chercheur-entrepreneur\\_Benninghoff.pdf](http://sociolog.cluster003.ovh.net/IMG/pdf/La_fabrique_du_chercheur-entrepreneur_Benninghoff.pdf)

*Or, les dés de la méritocratie sont pipés, on le sait bien en sociologie.*

Attardons nous un instant sur un facteur d'inégalité qui va s'aggraver par le biais de l'évaluation. Déjà avant la LRU, avant l'apparition des IDEX etc., nul ne pouvait dire que chaque laboratoire, chaque département, chaque université était égal (en moyens, en prestige, etc.) à un autre ; l'espace social de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche se trouvait projeté sur l'espace géographique français, avec Paris comme épicerie. Ce phénomène s'est considérablement accentué dans le cadre de la LRU. Or les places occupées par les étudiants comme par les enseignant.e.s-chercheur.e.s dans ce champ socio-géographique conditionnent leur réussite universitaire, comme en partie leur carrière. Et ce qui est terrible avec le dispositif d'évaluation des enseignant.e.s-chercheur.e.s, c'est qu'il va venir légitimer *a posteriori* des situations inégalitaires existantes, au nom de l'excellence objectivée : ainsi continuera-t-on à réussir moins bien en province, à faire de la recherche de moins bonne qualité en province, en école d'architecture, en IUT... Réifiant des inégalités déjà là, le système de l'évaluation individuelle va contribuer, avec les autres dispositifs mis en place, à les creuser et les figer pour plusieurs années.

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

Ne se sauveront que celles et ceux qui parviennent en dépit de conditions de travail collectives dégradées à produire de bons CV. Parce qu'ils sont « les meilleurs » ? Ou parce qu'ils sont dès le départ les mieux dotés ? Ce qui est certain c'est qu'il y aura peu d'élu.e.s... ; donc beaucoup de médiocres chercheurs et enseignants, ce qui va entraîner un climat épouvantable dans notre profession et son lot de souffrances au travail.

Pour achever cette introduction, je voudrais tordre le cou à une représentation faussée sur le sujet qui nous occupe aujourd'hui : *la politique d'enseignement supérieur et de recherche concerne par nature toute la société française, et non pas seulement la communauté des enseignant.e.s-chercheur.e.s ou des travailleurs de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ou encore des étudiant.e.s.* Certes de celles-ci dépendent les formes de gouvernance de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, donc nos conditions de travail et d'emploi ; or ces dernières ont des effets sur les produits de nos activités, que ce soit auprès des étudiant.e.s, ou de la société de façon plus générale (*via* nos recherches). Donc, il ne s'agit pas des problèmes corporatistes ou d'intellectuels privilégiés dans leur tour d'ivoire. Aussi ces questions relèvent d'une actualité

brûlante en cette période électorale, dont il faut profiter pour peser sur les débats. Car, en définitive, la question de l'évaluation individuelle des enseignant.e.s chercheur.e.s est d'abord une question politique qui revient *in fine* à poser trois grandes questions :

- ▲ quel enseignement supérieur et quelle recherche veut-on en France ?
- ▲ à qui et à quoi sont réservés prioritairement cet enseignement et les résultats de cette recherche ?
- ▲ qui en décide ou doit en décider ?

Les questions subséquentes sont nécessairement économiques, liées aux moyens alloués aux objectifs d'enseignement et de recherche définis et à la nature de ces moyens.

*A quoi sert une agence de notation dans  
l'ESR ?*

**Christian TOPALOV**

*En l'absence d'un document écrit transmis par l'auteur, nous publions les notes prises pendant son intervention orale enregistrée (45 minutes). Ces notes ont été complétées à l'aide d'une transcription.*

L'essentiel de mon propos portera sur l'évaluation des structures, c'est-à-dire un bilan de l'action de l'action de l'AERES depuis sa mise en place en 2007, avec une prise de position, c'est-à-dire ma conclusion que je donne tout de suite : il faut procéder à la dissolution de cette agence.

A propos de l'évaluation individuelle des EC, ma contribution sera modeste car j'ai passé ma vie au CNRS, à l'EHESS, je ne connais donc pas l'université mais à partir de ces expériences-là, je vais faire un bilan de l'offensive managériale dont nous sommes victimes depuis quelques années : je dirai quelques mots assez personnels là-dessus.

C'est assez récemment que nous pouvons comprendre le sens de l'action de l'AERES, et de la restructuration de nos institutions qui sont apparus dans toute leur ampleur avec la campagne des IDEX, soit au moment où le sarkozysme imposait le partage entre les excellents et les autres, les gagnants et les perdants, les vainqueurs et les vaincus dans la concurrence libre et non faussée qui doit désormais régir nos rapports, chers collègues. Je serai très bref sur les membres des jurys internationaux à

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

qui le gouvernement a donné la charge de faire semblant que ce soit des concours, ces jurys étaient des potiches mais pas que. Le jury LABEX a été une caricature à cet égard, il a fallu 3 jours au jury LABEX pour publier ses conclusions, le temps que les coups de fil arrivent dans le cabinet du ministre. Qui peut croire que ce jury avait la possibilité d'éliminer Saclay, Toulouse ? C'est le ministère qui a pris évidemment les décisions. Mais le jury a fait aussi quelque chose de très subtil ; il devait s'assurer que les projets dans leurs moindres détails devaient obéir à toutes les exigences du nouveau pouvoir : gouvernance resserrée, innovations thématiques, démarche qualité, j'en passe. J'ai vu ça à l'EHESS qui a d'ailleurs perdu la bataille. Il y a donc eu pour cela plusieurs sessions, les jurys ont servi à ça d'une session à l'autre, les présidents recevaient les explications sur les raisons pour lesquelles cela n'avait pas complètement marché, pourquoi ils devaient revoir leurs copies, et ceux qui n'ont pas compris tout de suite et avaient des velléités de rester dans les vieilles lunes des traditions universitaires, ont appris à courber l'échine de plus en plus bas, regardez les textes des IDEX qui ont réussi.

Alors l'AERES dans tout ça ? Oh vous savez, elle n'a aucun rôle : c'est une agence d'évaluation indépendante, ses avis ont pour seul but de vous aider, à nous évaluer nous-mêmes et nous améliorer... Elle n'a rien à voir avec les décisions, avec les autorités qui les prennent. Bien sûr. Sauf qu'il était clair dans l'appel d'offre LABEX que seules les unités notées A+, pas le reste, pouvaient entrer dans un projet, il était bien clair aussi dans l'appel d'offre IDEX qu'au sein des établissements qui étaient candidats, seul les périmètres d'excellence bénéficieraient des financements du grand emprunt. Et qu'est-ce qu'il fallait avoir comme note pour être périmètre d'excellence ? A+.

Il s'agit ainsi d'imposer les rapports de compétition entre les grands établissements à l'intérieur de ceux-ci, il faut que l'on se batte entre nous et les sociologues peuvent observer avec délice combien nous nous détestons.

Avec les initiatives d'excellence, nous apprenons quelque chose d'important : quand l'AERES note, c'est pour exclure. Toutes les agences de notation du monde d'ailleurs présentent cette propriété, ses notations sont auto-évaluatrices, les notes de Moody's ou bien de Standard & Poors, et lorsque la note d'un État ou d'une

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

entreprise est dégradée, les coûts de ses emprunts s'élèvent et ses difficultés s'aggravent.

Une agence de notation a toujours raison. A une nuance ceci dit, car l'AERES réfléchit parfois, ses dirigeants nous disent, comme en ce moment, à propos de la nécessité d'une note unique sur une structure donnée (un grand établissement ou une université par exemple) : pourquoi ne pas donner plutôt des notes sur les différents critères...? Voici mon hypothèse sur ce dernier point : les notes émises étaient nécessaires pour justifier le grand partage du grand emprunt. Ce genre de petit cataclysme ne se produit pas tous les jours, une fois déclenché, il n'y a aucun inconvénient à ce que l'AERES cesse de noter les établissements, c'est fait ! Alors maintenant on va nuancer peuvent-ils dire...

J'ai évoqué les notations financières auto-évaluatrices : chez nous le mécanisme est différent, il implique notre participation active et il implique donc surtout des croyances. C'est cet ensemble de croyances que les managers de la science appellent la culture de l'évaluation.

Les projets LABEX c'est nous qui les avons écrits, nous avons même essayé qu'ils ne soient pas trop mauvais,

malgré les délais absurdes, les partenaires imposés par le ministère, *via* le président de l'établissement ou la direction SHS du CNRS, malgré aussi les formulations lourdement suggérées : « *tu sais, c'est pas très sexy ton machin* », j'ai entendu ça, je ne citerai pas ma source... Malgré l'intervention finale des jeunes analphabètes des cabinets de conseil qui sont invariablement intervenus dans les projets scientifiques. On a fait de notre mieux, et on a évidemment constitué la liste de nos partenaires en fonction du critère A+, tout en essayant de parfois le tourner parce que quand même il y avait des collègues avec qui nous pouvions travailler... Eh oui, comment faire autrement ? Pour ne pas rester au bord du chemin, il faut bien jouer le jeu selon les règles !

Alors pour les projets IDEX les choses se sont passées différemment, ce n'est pas nous qui les avons écrits, ce sont des petits groupes cachés au cœur de la « gouvernance » des PRES, bien sûr c'étaient là encore des collègues, des présidents que nous avons élus, leurs conseillers, quelques collègues réformateurs, assortis des inévitables cabinets de conseil bien entendu, et ces petits groupes de gens hors de tout contrôle de toute sorte, ont inclus des unités, des formations, exclut d'autres, c'était



### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

le jeu, ils n'ont rien demandé à personne, et surtout pas à leur Conseil scientifique. J'espère que le Tribunal administratif va bientôt annuler tout ça. De toute façon, c'était inutile de demander à qui que ce soit, surtout pas au conseil scientifique d'établissement, puisqu'il y avait les notes de l'AERES, qui en toute indépendance bien entendu avait administré/attribué les critères de l'excellence et après tout peut-être que nos dirigeants pensaient-ils : « c'est vrai, il y en a tout de même qui sont meilleurs que d'autres. » En général les meilleurs, ce sont ceux parmi lesquels on se trouve toujours.

Ce sont ainsi que les décisions de l'agence de notation s'imposent. On n'y croit pas vraiment, mais c'est tout comme. Si on se retrouve avec une note A ou pire une note B c'est sans doute qu'il y a un problème, il n'y a pas de fumée sans feu... Alors les mal notés se rebellent ou alors ils rasant les murs, et puis les bien notés compatissent mais n'en pensent pas moins, ce sont là des situations, des interactions très familières, ce sont celles des cours de récréation de notre enfance les lendemains de distribution des prix. L'agence de notation n'est pas faite seulement pour exclure certains, elle est faite pour infantiliser tout le monde. Elle peut espérer ainsi que l'on

ne se posera pas la question essentielle : que valent les notes qu'elle distribue ?

Auparavant, un mot de plus sur l'infantilisation. Nous avons tous contribué à l'élaboration du document pour l'AERES, et j'ai eu le loisir dans ma carrière au CNRS de voir un nombre incalculable de rapports d'activités, individuels, collectifs, etc, mais je n'ai jamais vu tant de paperasse à remplir. Nous avons pour les rapports CNRS que nous faisons pour le CNRS, la liberté du plan, la liberté d'accorder plus d'importance à tel aspect plutôt qu'à tel autre, nous avons la liberté de raconter des histoires bien entendu, la liberté de nous poser par rapport au collègue qui avait fait la recherche, aujourd'hui ce n'est plus ça : il y a un plan imposé, des calibres, il faut que ça tienne à l'écran, des fiches, des indicateurs à calculer, et alors la cerise sur le gâteau, le plus grotesque de tout, celle qui arrive avec la vague D cette année : l'auto-évaluation ! Tout ça pour remplir un dossier que personne n'aura le temps de lire bien entendu, puisqu'ils visitent une unité, ils ont pour ça une journée voire deux, j'ai vu des collègues de comité de visite avec les valises pleines, ils n'ouvraient pas les rapports, ils le savent, nous le savons, tout le monde le

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

sait, c'est quand même quelque chose.

C'est ça qui me laisse un peu perplexe : je n'ai jamais vu malgré tout cela une telle fébrilité dans les labos depuis que l'AERES a pris le pouvoir. Dans l'ensemble les collègues trouvent l'exercice un peu ridicule, un peu inutile, ils ont un peu honte de faire leur fiche, mais c'est comme si tout le monde avait peur de rater l'examen, on s'applique donc à répondre à toutes les questions et le plus important c'est qu'on finit par croire qu'elles se posent, puisqu'on y répond, ben oui c'est ça la puissance des institutions. C'est ainsi que les managers de la science espèrent nous reprogrammer.

L'AERES se prévaut de l'évaluation par les pairs, et là-dessus en créant merveilleusement l'illusion... Chacun de nous a pu rencontrer un comité de visite de l'AERES et certains d'entre nous avons pu y participer et nous avons l'expérience d'échanges confraternels, courtois, on se serre la main... Les échanges sont même parfois intéressants, cela peut être bien et cela peut être aussi nul, et une fois franchies les étapes un peu solennelles de la rencontre, on s'assoit autour de la table et tout se passe dans les rapports de confraternité... Et dans 9 cas sur 10, on se dit à la fin : « *ça c'est très bien passé* ».

Alors pour des dizaines de collègues qui n'avaient pas eu l'occasion de siéger dans une section du CNU ou dans une section du CO-CNRS, c'est une expérience nouvelle, intéressante, ça prend un peu de temps c'est vrai mais on apprend des choses sur ce qui se passe dans les unités de recherche et c'est gratifiant d'être sollicité pour cela, et pour des dizaines d'équipes d'accueil qui n'avaient jamais vu personne leur dire quoi que ce soit sur ce qu'ils faisaient parce que tout le monde s'en foutait en gros, sauf parfois des Conseils scientifiques d'université, et bien c'est appréciable que des collègues s'intéressent à vous, même de façon fugitive, ça fait du bien de temps en temps quand on est très seuls. Bref la mise en scène du comité de visite fonctionne bien et tout le monde croit avoir été évalué par des pairs, seulement voilà, si ça se passe si bien c'est que ce n'est pas là que ça se passe.

Quelques détails institutionnels. Ce qu'il faut savoir, d'abord, c'est que ce n'est pas le comité de visite qui rédige son rapport, c'est son président, le comité d'ailleurs a rarement le temps de se réunir ou alors un très bref moment en fin de journée. Le président n'est pas tenu de soumettre le rapport qu'il écrit lui-même aux

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

membres du comité de visite, alors certains le font, bien sûr, mais ce n'est absolument pas obligatoire. Il n'y a évidemment pas de vote ni sur le rapport, ni sur la note, ni sur rien. On se réunit et on s'en va.

Le président rédige ce que la réglementation appelle un « projet de rapport », ce n'est pas lui qui a le dernier mot sur le texte et ce n'est pas lui qui attribue la note. L'attribution de la note et l'adoption du rapport se font en groupe thématique, c'est ce qu'on appelle les réunions de restitution. Le directeur de la section concernée réunit les présidents de comités d'experts par thème ou par discipline, avec la permanence des permanents à temps partiel de l'agence et c'est dans ces réunions que l'on fixe des notes en appliquant la politique de l'agence en matière de critères et de quotas, politique que tous les membres de l'AERES présents à la réunion ont intégrée, ils sont convaincus, ils y croient ! L'AERES a fixé une proportion maximale de notes A et A+, parce qu'évidemment une marchandise un peu trop répandue se dévalue et ne joue pas son rôle d'exclusion, et il faut que ces quotas soient respectés<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Voir le document dont sont extraits les résultats évoqués : <http://www.aeres-evaluation.fr/content/download/13524/193468/file/Synthese%20vague%20D-S2.pdf>.

L'AERES publie tout, à sa décharge. Pour les unités de recherche vague D qui ont été notées en 2008-2009, la distribution des notes dans l'ensemble des disciplines et l'ensemble des établissements, on peut voir qu'il y a 26 % de A+, 41% pour les A, et en SHS nous sommes un peu meilleurs, les A+ sont 29%, A 38 %, c'est à peu près stable d'un secteur à l'autre. Mais regardons le poids relatif des critères, alors A+ pour la qualité scientifique en SHS à raison de 40 %, on est bons mais le hic c'est qu'en stratégie et gouvernance tout ça ce n'est pas très bon, on a seulement des A+ à hauteur de 18 %. Le projet, là où on met en scène l'avenir, on n'est pas très bons, donc on a d'excellents labos mais ils se « gouvernancent » mal, et donc ils sont punis, voilà comment fonctionne une idéologie à travers une institution.

Ces procédures signifient une chose simple : l'agence de notation est en train de déposséder les scientifiques de la maîtrise de leurs critères de jugement, de leurs capacités à délibérer collectivement et finalement de leurs compétences à juger, les critères en effet ne nous appartiennent plus, ils ont été fixés dans des guides de l'expert détaillés, qui ont été élaborés par des

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

professionnels de la démarche qualité assistés au début du processus par quelques collègues, alors les guides ont récemment perdu un petit peu de leur poids, ils ont changé de titre, c'est le référentiel de l'AERES, 38 pages seulement, il faut lire cette littérature et il faut apprécier les efforts qu'ils font pour adopter nos objections, et nous le faire croire.

Un autre document que j'aime bien : le manuel qualité de l'AERES<sup>14</sup> qui a pour objet le système de management de la qualité au sein de l'agence SMQ, qui doit être aux normes européennes. N'oublions jamais cela : loin derrière nos aimables collègues à qui nous serrons la main, qui viennent nous rendre visite et qui ne savent absolument pas que derrière cette machinerie qui évidemment les coiffe, il y a justement un ensemble d'institutions, des institutions européennes assez puissantes, une constellation d'agences publiques et privées, tout particulièrement britanniques et néerlandaises, certains travaillent, parmi ces cabinets,

<sup>14</sup> Voir le document évoqué, disponible sur Internet : [http://www.aeres-evaluation.fr/content/download/12875/180816/file/Referentiel\\_AERES-1-2-dec2009.pdf](http://www.aeres-evaluation.fr/content/download/12875/180816/file/Referentiel_AERES-1-2-dec2009.pdf).

indifféremment pour des universités, des administrations publiques, des entreprises industrielles ou de services, c'est leur métier la qualité, ils garantissent l'assurance qualité, alors c'est tout un monde, des techniques, de l'argent, des formations, des débats, des logiciels, et c'est dans ce monde que l'AERES mendie la légitimité qu'elle n'est pas parvenue je crois à obtenir auprès nous. Le 13 mai 2011, l'EQAR (*European Quality Assurance Register for Higher Education*) a inscrit l'AERES au registre européen des agences d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur, après avoir été elle-même évaluée.

Dans le manuel de la qualité, les évaluateurs de l'AERES ne s'adressent pas à nous mais à leurs pairs, c'est un autre langage qu'on emploie, par exemple : « dans ce cadre l'AERES s'engage à mettre en œuvre un système de management de la qualité fondée sur l'approche processus et adapté à la finalité de l'action de l'agence dans l'ensemble de sa structure »... C'est ça qui nous évalue. Ces gens là ne parlent décidément pas notre langue.

Sur la question des critères, nous avons été très nombreux à combattre l'utilisation des critères

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

bibliométriques dans les évaluations scientifiques, et c'est un débat qui se poursuit car c'est un débat complexe. Dans toutes les commissions du CNRS, on regarde évidemment ce que les gens publient, ça va de soi. Mais si nous avons combattu l'usage de la bibliométrie en tant que machine dans les évaluations scientifiques, c'est parce que ce qui compte ce sont les contenus, ce ne sont pas les nombres, quels que soient les raffinements que l'on apporte pour les mesurer.

Le CNRS dans ses tréfonds bureaucratiques cherche depuis longtemps à faire rentrer cela, c'est un linguiste quantitativiste lorsqu'il était directeur du département SHS qui a lancé la première machine, et cela continue... Il faut dire qu'il y a des disciplines où on ne déteste pas cela, plus on est auteur/page comme type de référencement bibliographique dans les articles et mieux ce système vaut, et plus on est humanités et qu'on a *opus cit.* dans les notes de bas de page, moins on accepte cela. Il y a des différences entre nous, il y a des différences entre la géographie formalisée et puis la littérature anglaise, ça c'est clair et pourtant on a été suffisamment nombreux à dénoncer les immenses dangers de ces machines pour obtenir résultats. Le cafouillage

permanent au niveau du classement d'un certain nombre de revues en particulier en SHS est tout de même à mettre à notre actif, tous ensemble, avec les britanniques, avec les étatsuniens, etc. qui eux aussi sont intervenus lorsqu'il s'agissait d'éditions des sciences. Il y a eu des batailles et les bureaucrates en face ont bien du mal à mettre en place les machines, on est tout de même dans notre action politique, dans notre intelligence collective parce que la science c'est nous, et pas eux tout simplement, on est des grains de sable dans les rouages, et ça c'est pas mal. Mais si nous acceptons de nous laisser déposséder de l'élaboration autonome de nos critères et nos procédures de jugement...

Revenons sur l'AERES en tant qu'institution dans son organigramme. A l'AERES, tout vient d'en haut. Mais ça ne dit pas comment les nominations se sont faites dans cet organigramme. Le ministre nomme par décret le président de l'agence et le conseil de l'agence. Sur proposition du président, le conseil nomme les directeurs des trois sections : section des unités de recherche, section des formations et des diplômes et section des établissements. Pour plus de sûreté, c'est le conseil nommé par le ministre qui valide les rapports

*Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

d'évaluations de vos unités d'exercice, comme ça on est sûr que c'est bien fait. Je doute qu'il y ait énormément d'objections qui apparaissent à ce niveau ou c'est très, très symbolique. Le président établit une liste d'experts sur proposition des institutions, universités, CNRS, etc. et au sein de cette liste, les directeurs de section nomment les présidents des comités d'experts et les membres des comités d'experts, bref c'est le centralisme démocratique sans la moindre apparence de démocratie. Alors nommés aussi bien sûr sont les délégués scientifiques. Pas moins de 33 personnes en SHS, sous la houlette de Franck Neveu, coordinateur SHS, professeur à Paris 4 et spécialiste de syntaxe et de sémantique du français moderne. Le même Franck Neveu a été membre du comité de réflexion stratégique SHS de l'ANR en 2005 puis du comité sectoriel pour les SHS de l'ANR en 2006-2007, en même temps que chargé de la mise en place et puis ensuite de l'évaluation, du programme ANR « corpus et outils de la recherche en SHS », c'est un homme important. Comme son prédécesseur, Patrice Bourdelais, un collègue de l'école des Hautes Études, historien des maladies et de la santé au 19<sup>ème</sup> siècle, qui est aujourd'hui le directeur de l'institut des SHS au CNRS. On pourrait continuer comme ça... On dirait les

participations croisées dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 à peu près. Il faudrait déjà faire une vraie prosopographie de tout ce monde, ces experts autoproclamés, qui ont été des nôtres bien sûr, et qui aujourd'hui nous jugent et nous pilotent sans avoir de comptes à rendre à personne sauf à leurs chefs. Quels travaux effectifs ? Depuis quand se sont-ils arrêtés ? Quels profils intellectuels ? Quelles carrières ? Ça c'est un vrai travail de sociologue à faire, je n'ai pas eu le temps, j'espérais pouvoir vous en donner des bribes sur ce corpus là, mais bon... Hypothèse sauvage cependant : c'est une sorte de *nomenklatura* qui s'est mise en place sous le sarkozysme, peut-être même avant, et qui entend bien lui survivre. Ces gens tiennent, ils sont bien accrochés aux machines et si on n'y prend pas garde, ils vont rester et continuer de les faire tourner de la même façon. Alors l'analogie de la *nomenklatura* m'est inspirée par des travaux très anciens de Claude Allègre sur le CNRS comme armée rouge, retour à l'envoyeur.

Alors une remarque au passage sur le vocabulaire : on parle couramment du comité de visite, c'est sympathique une visite, les textes donnent à ces choses un autre nom, ça s'appelle comité d'experts. Alors les experts c'est ce petit monde de la base, experts de l'agence, ils sont

*Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

nommés par le haut.

Juste un mot sur la terminologie des experts. Alors bien sûr je suis comme beaucoup fréquemment sollicité pour évaluer, mais bien sûr qu'on n'arrête pas d'évaluer, ça fait partie du métier, non, évaluer un dossier, un article, un projet, une thèse et toutes ces sortes de choses ; alors quand c'est l'ANR ou l'AERES qui le demande, je dis non, d'ailleurs je suis beaucoup moins sollicité depuis quelques temps, mais autrement j'accepte bien sûr, autant que faire se peut, mais à chaque fois que je reçois une lettre avec le mot expert, je réponds : je voudrais que vous ne m'invitez pas comme ça, demandez-moi la même chose mais autrement. Alors ça donne parfois des échanges extrêmement cocasses, toujours instructifs je crois, et je voudrais vous dire en quelques mots pourquoi ce purisme terminologique auquel je suis si attaché. Parce que par les temps qui courent, les questionnements sont intensément politiques. Et le vocabulaire de l'expertise prolifère, partout, à l'ANR bien sûr qui recrute des experts pour juger des projets, et nous serions, nous disent nos cultivateurs de l'évaluation, dans nos comités de lecture de revues, nous sommes rien moins que des experts, etc. Alors que nous soyons dans l'ensemble compétents dans nos domaines respectifs, je

l'espère, c'est d'ailleurs cette présomption qui nous rend éligibles à participer à l'évaluation de nos pairs, de leurs travaux, de leurs projets, etc. Mais est-ce que cela fait de nous des experts ? C'est oublier une caractéristique que je crois essentielle de la science. La science est construite sur la controverse, et elle est validée par le libre débat public au sein des comités des communautés savantes, entre opinions différentes. Ça c'est la science. C'est comme ça que ça marche, si ça ne marche pas comme ça, ça meurt. L'autorité par conséquent, attribuée à l'expert, ça repose sur une double supercherie. D'abord faire croire que les savants sont toujours d'accord entre eux, un expert n'a qu'une parole et surtout, et surtout, c'est faire silence sur la procédure qui fait l'arbitrage entre leurs opinions. Et ce dernier point est crucial dans les machineries type AERES. A l'AERES comme ailleurs, à l'ANR en particulier, les experts remplissent leurs fiches et l'administration décide. Voilà les experts.

Bon, nous avons besoin d'autres évaluations que celles-là. Nous avons besoin d'évaluations collectives, contradictoires, publiques, au sein d'instances mandatées pour cette tâche par des communautés au nom desquelles elles portent leurs jugements. Bref adieu

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

les experts et bienvenue aux communautés savantes, à nous-mêmes.

C'est sans doute cela l'essentiel : la principale question posée par la machinerie de l'AERES est celle de sa légitimité. Et je crois qu'il faut penser ensemble la question des modes de désignation des évaluateurs et celle des critères de procédure d'évaluation. Car tout se tient : c'est parce qu'ils sont nommés arbitrairement par une bureaucratie qui est au-dessus de nous tous, que ces individus, qui sont nos collègues, ne tiennent leur autorité que du haut et par conséquent se trouvent dépossédés de leurs propres paroles, c'est-à-dire de leurs propres critères de jugement. Ils sont nommés pour appliquer les protocoles. Bien sûr, on regimbe, bien sûr on est intelligent, bien sûr on n'est pas des brutes, bien sûr tout le monde pense avec sa tête, mais en définitive de qui tient-on sa légitimité si ce n'est du fait qu'il y a un monsieur qui vous a dit « *toi tu viens là* ». Le CNU, le Comité National de la Recherche Scientifique ne sont pas des institutions parfaites loin s'en faut, et pourtant elles ont ceci à mes yeux d'infiniment précieux que nous élisons la majorité de leurs membres. Choisis par les communautés qu'ils sont appelés à évaluer, ils ont des

comptes à rendre à celles-ci et pas aux agents d'assurance de la qualité. C'est très, très différent. Et ces institutions, que nous aimons et que nous détestons à la fois, elles rendent possible ce que Nicolas Dodier a décrit comme un régime d'évaluation collégiale par jugement. Un groupe de personnes majoritairement élues travaillent ensemble dans la durée, ce groupe de personnes définit en début de mandat ses propres critères, ses méthodes de travail, les rend publics bien sûr, sur chacun des dossiers il y a des rapporteurs qui sont nommés, généralement deux, ils travaillent sur le dossier, il leur arrive même de lire les publications, ils s'engagent personnellement dans l'avis qu'ils prononcent en public devant les collègues, ils formulent une opinion qu'ils doivent soutenir et l'avis collectif est élaboré et adopté en réunion. C'est un peu un conte de fées que je vous raconte là, mais fondamentalement, c'est ça qui se passe. Ensuite il y a les détails, les conflits, tout ce que vous voudrez, mais basiquement l'institution est faite pour que ceci soit possible. Bien entendu, ce genre d'institutions ne note pas, ce n'est pas son travail, si c'est nécessaire on classe, selon les enjeux, bien sûr, mais sinon en effet l'objectif c'est de repérer, je pense aux sections nationales du CNRS, c'est de repérer les



### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

difficultés et puis d'essayer de les résoudre, pas nécessairement de stigmatiser des collègues, mais d'essayer de les sortir de la dérive si jamais ils y sont, et bien moi j'ai fait ça plein de fois, et bien c'est utile, tout le monde y gagne, puis de temps en temps il y a un charlatan ou il y a un voleur, qu'on expulse du CNRS, j'ai vu ça aussi. C'est de l'argent du contribuable. Alors au fil des années des dizaines, des centaines de collègues qui ont contribué de cette façon au CNU, au Comité national, à élaborer, à transmettre, à modifier, en discutant tout le temps, c'est l'essentiel, les normes professionnelles. Elles sont sans cesse remises sur le tapis, discutées, critiquées ; etc. transmises aux plus jeunes. Alors ce qui menace nos institutions si des professionnels de la qualité restent aux commandes, c'est tout simplement le risque de la progressive dissolution de nos normes collectives, c'est le risque de l'anomie. Je crois suffisamment en la science pour n'en pas vouloir.

Alors un dernier mot sur l'AERES, ce sera ma conclusion : cette institution n'est pas réformable, il faut donc la dissoudre et ce n'est pas très difficile, il suffit dans l'immédiat, c'est un arrêté de la ministre, de refaire basculer du côté des instances normales des organismes

de recherche tout ce qui relève de ceci, il n'y a même pas besoin de modifier le décret de 2006, c'est un acte politique ; et puis ensuite pendant les Assises de la recherche et de l'enseignement supérieur grâce justement au nouveau gouvernement, que nous aurons à la rentrée, de remettre tout ça sur le tapis et on en rediscutera et on trouvera des solutions. En particulier, je pense qu'une solution envisageable est que les équipes d'accueil qui auparavant n'étaient pas évaluées du tout aient droit à une belle évaluation, parce que c'est très utile et il ne faut pas que l'évaluation des masters, etc., revienne dans les sous-sols du ministère avec les experts anonymes et toutes ces horreurs que nous avons connues pendant tant d'années.

Alors j'en viens à mon dernier point : évaluer les enseignants-chercheurs. Là-dessus je vais avancer avec une prudence extrême. Il s'agit bien de l'évaluation envisagée comme récurrente, pas quand on devient prof ou quand on candidate à l'IUF, quand on demande une promotion, là il s'agit de cette affaire qui tomberait tous les quatre ans. Je sais qu'une majorité des intéressés est opposée à cette perspective. Et d'ailleurs leurs organisations syndicales en tous cas le Snesup et Sud et

*Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

d'autre part le CNU, et heureusement qu'il est là, se sont opposés aussi.

Alors sur le fond de la question, je dois vous avouer avoir longtemps hésité à suivre mes collègues universitaires dans ce refus, parce que pendant toute ma carrière au CNRS, il y a des collègues dans les sections qui ont jeté un coup d'œil sur mes travaux tous les deux ans et qui ont regardé mon dossier avec attention et puis je m'y suis plié sans regimber, ça m'intéressait, je trouvais cela tout à fait normal, je me suis plié au rituel du rapport d'activités, on y prend même parfois plaisir, vous savez l'illusion biographique, on raconte sa vie, c'est formidable et puis ça permet d'avoir sa liste de publications à jour, c'est très commode ces trucs là. Et puis lorsque c'était à mon tour d'évaluer les autres et bien j'ai pu constater l'utilité du dispositif, pour les dérivés et les fraudeurs dont j'ai parlé toute à l'heure, ça permet de repérer tout ça et puis au moment d'évaluer les unités, quel immense avantage d'avoir regardé individuellement au moins une partie des travaux des gens qui les composent, ça donne un regard sur le travail de l'unité qui est beaucoup plus franc. Et on est nombreux parmi les 125 personnes de la section du CNRS à avoir différents points de vue sur différentes

personnes, plus le rapporteur sur l'ensemble de l'unité, c'est du beau travail, donc tout ça je suis pour. Alors pourquoi est-ce que les universitaires devraient échapper à ça ?

Alors j'ai fini par comprendre, en discutant avec certains d'entre eux, certains d'entre vous. Je retiendrai simplement deux raisons. La première c'est qu'évaluer la recherche, je crois qu'on sait faire, on peut faire, on peut faire ça bien, avec du temps, on sait faire ça... Mais évaluer la qualité de l'enseignement c'est une autre affaire. Comment évaluer ça depuis une commission qui siège ? D'ailleurs l'activité d'enseignement c'est une tâche beaucoup plus collective qu'il n'y paraît et c'est certainement dans le cadre d'une formation, dans son ensemble, d'un UFR ou d'ailleurs, qu'il faut que les enseignants chercheurs puissent être placés, regardés de près etc. Alors qui doit s'occuper de ça, je n'en sais rien, je me garderai bien de faire des propositions, ça c'est aux universitaires de répondre, mais la question se pose : c'est utile d'évaluer les enseignements, mais comment le faire ? Dites-le nous, dites-le, dites-le leur et nous trouverons une solution. Mais le plus important je crois dans ce refus c'est une seconde raison : c'est qu'on ne peut pas venir sur des dispositifs d'évaluation sans se

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

demander d'abord à quoi ça sert? C'est là où l'expérience de l'AERES m'a été utile, parce qu'on ne voit pas tout de suite où ils veulent en venir. Le complot, on ne voit pas tout de suite où ils veulent en venir, ou la machine... On ne comprend pas tout de suite mais au bout d'un certain temps on comprend et c'est seulement à la fin qu'on comprend, c'est comme dans les romans policiers, qu'on comprend le début. Pour l'AERES, c'est le grand emprunt qui donne la clé du processus de notation. Et bien, voilà, depuis les réformes sarkozystes du statut des enseignants-chercheurs, tout a changé c'est vrai et vous avez raison, au CNRS on n'a pas de patron, notre travail c'est pas le directeur d'unité qui le regarde, il n'a rien à dire là-dessus, c'est notre collègue bien sûr mais il n'a aucune autorité administrative sur nous, aucune, la seule entité à laquelle vous rendez compte quand vous travaillez c'est la section du Comité national, distinction massive entre la ligne hiérarchique administrative et la ligne scientifique, mais c'est pareil à l'école primaire, c'est pour ça aussi que nos collègues de l'enseignement primaire se battent tant, la transformation des directeurs d'école en patrons, évidemment tout ça c'est la même chose on le sait bien. Donc au CNRS, et j'en suis totalement convaincu, il est

parfaitement légitime que nous soyons évalués régulièrement, sans compter qu'on est un peu plus dans la nature qu'un enseignant-chercheur qui doit se retrouver avec ses étudiants quand même chaque semaine. Seulement voilà, à partir du moment où le président d'université on veut le transformer en chef d'entreprise qui peut évidemment décider des services de chacun « avec son accord » bien sûr, n'est-ce pas, et bien depuis que le président d'université a ces pouvoirs là sur vos emplois du temps, on comprend à quoi va servir l'évaluation. Tant que les présidents d'université pourront avoir ce rôle de chef d'entreprise alors il faut tenir vos positions et refuser l'évaluation récurrente par les CNU. Si ça évolue et que les universités se démocratisent, tout est ouvert à mon avis.

*Évaluation collective et attributs  
individuels.  
À propos de la notion de publiaint de  
l'AERES*

**David PONTILLE**

Centre de Sociologie de l'Innovation  
CNRS (UMR7185) - Mines-ParisTech  
david.pontille@mines-paris.fr

&

**Didier TORN**

Risques, Travail, Marchés, Etat  
INRA (UR 1323)  
[torny@ivry.inra.fr](mailto:torny@ivry.inra.fr)

À l'échelle internationale, l'intensification de la compétition pour l'excellence scientifique se traduit par une prolifération d'outils d'évaluation destinés à mesurer systématiquement les universités, à rationaliser les organismes de recherche, et améliorer les performances des enseignants-chercheurs. Ce mouvement s'accompagne d'un véritable enthousiasme de la part des gouvernements et des agences publiques dans plusieurs pays (Auranen et Nieminen, 2010). Mais il conduit simultanément à des prises de position critiques, et soulève des inquiétudes récurrentes sur les risques de la "quantophrénie" tous azimuts.

Nous reviendrons ici sur un de ces dispositifs, qui a particulièrement agité le monde des sciences humaines et sociales en France : la notion de "publiaint", instaurée par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES). En tant qu'indicateur de caractérisation des unités de recherche, la notion de publiaint constituait un des éléments pris en compte dans la notation globale des laboratoires<sup>15</sup>. Chaque chercheur et enseignant-chercheur peut se voir attribuer ce

<sup>15</sup>Cette notation globale a depuis été abandonnée par l'AERES.

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

qualificatif à condition que ses publications remplissent les critères de qualité et de quantité fixés par l'Agence. Destinée à l'évaluation des laboratoires, la notion se réfère à un calcul : le "taux de publiants".

Cet indicateur est traversé par une tension majeure, source des intenses critiques formulées à son égard. Une partie de l'évaluation des collectifs de recherche se fonde sur une mesure agrégée des productions individuelles des chercheurs et enseignants-chercheurs. Une telle tension est récurrente dans la production scientifique : quel que soit le type de recherche, y compris en SHS, les activités sont d'abord distribuées sur un collectif plus ou moins élargi, elles passent ensuite au filtre d'une (ré)attribution des actes de chacun, parfois de manière tellement drastique qu'un seul des contributeurs est jugé digne d'endosser le crédit scientifique (Pontille 2004). Autrement dit, les entités collectives et individuelles ne sont pas données *a priori*, elles sont le résultat de différentes épreuves qui portent sur leurs qualités jugées pertinentes et leur grandeur. Dans cette perspective, la notion de publiant n'a pas uniquement rendu cette tension plus manifeste. Elle a également donné lieu à différents arrangements entre évaluation collective et attribution individuelle.

#### *Le publiant sous toutes ses coutures*

En décembre 2007, l'AERES publiait les "critères d'identification des chercheurs et enseignants-chercheurs 'publiants'"<sup>16</sup>. Ce document mettait ainsi en scène un qualificatif que pouvaient recevoir les personnels scientifiques ayant signé au cours des quatre dernières années un nombre minimal de "publications de rang A". Or, loin d'être une nouveauté, la notion de publiant est un héritage direct des pratiques de la Mission Scientifique Technique et Pédagogique (MSTP) du Ministère de l'Enseignement Supérieur qui s'appuyait déjà, pour évaluer les collectifs, sur une mesure individuelle agrégée<sup>17</sup>. Afin de répartir des lignes de crédit "recherche" du ministère, la MSTP qualifiait depuis longtemps les enseignants-chercheurs et chercheurs d'"actifs" ou de "productifs" en fonction de leur volume de publications. Ainsi, pour les "sciences humaines et humanités", des critères quantitatifs étaient déjà présents, alors qu'en "sciences sociales", le critère

<sup>16</sup> La première mouture date du 20.12.2007

([http://www.ahcesr.fr/images/\\_liens/08.criteres\\_aeres\\_publiants.pdf](http://www.ahcesr.fr/images/_liens/08.criteres_aeres_publiants.pdf))

<sup>17</sup> Pour une histoire plus complète des héritages institutionnels de l'AERES, voir Pontille et Tornay (2012b).

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

n'était pas explicitement quantitatif. De plus, le terme de publiant avait été introduit plus récemment à la MSTP parce que "non publiant" était considéré comme une qualification moins stigmatisante qu'"inactif" ou "non productif"<sup>18</sup>.

Pour être publiant, le nombre minimal de publications varie suivant les groupes de disciplines et inclut des types de documents divers (conférences, thèses, ouvrages...) en plus des articles publiés dans des revues à comité de lecture. L'AERES a publié sur son site des versions successives de cette définition sans grandes modifications, à part le remplacement de la notion de "publiant" par celle de "produisant en recherche et valorisation" pour élargir les activités considérées. Cependant, trois ans après l'introduction de cette nouvelle terminologie, la détermination des "produisants" est encore identique à celle utilisée naguère pour les "publiants". Aussi nous utiliserons préférentiellement ce terme, beaucoup plus connu et dont l'usage est encore intimement lié à cette définition

de l'AERES, mais nous conserverons la terminologie employée dans les documents d'origine lorsqu'ils sont cités.

Comment en pratique le publiant est-il déterminé ? L'AERES indique dans ses documents sur les procédures d'évaluation que, lors de la visite effectuée, "le directeur présentera et commentera son décompte des « producteurs » de l'unité"<sup>19</sup>. La question de l'évaluation de ce calcul par le comité de visite est laissée en suspens, mais il semble qu'il soit rarement mis en cause, et notamment pour les grandes unités, en raison des coûts de vérification associés. Cette mesure est ensuite rapportée dans un tableau "rassemblant des éléments factuels quantitatifs répartissant les publiants de l'unité par établissement et organisme de rattachement"<sup>20</sup>, détachable du rapport proprement dit. Il existe trois autres variables quantifiées : le volume de personnel en équivalent temps plein, le nombre de HDR et le nombre

<sup>18</sup> MSTP, « Critères d'identification des chercheurs et enseignants-chercheurs publiants », 18.07.2007.

<sup>19</sup> <http://www.aeres-evaluation.fr/Evaluation/Evaluation-des-unites-de-recherche/Visite-de-l-unite-de-recherche>

<sup>20</sup> <http://www.aeres-evaluation.fr/content/download/12878/180837/file/Processus%20r%C3%A9action%20rapport%20et%20notation%20modifs%20181109.pdf>

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

de thèses. Mais ces dernières sont des mesures dont la définition ne dépend pas de l'AERES et qui est relativement consensuelle, en dépit de discussions sur les personnels à temps partiel ou les thèses co-encadrées. Aussi, cet indice est le seul outil quantifié de l'ensemble du processus AERES dont le résultat apparaît problématique, contestable ou manipulable. Mais de quel indice parle-t-on ?

#### *Valoriser le collectif ou exacerber les performances individuelles*

Suivant les "vagues" de l'AERES et les rapports, on passe du "nombre" de publiants au "taux" : ce simple glissement est déjà une opération de collectivisation puisqu'on s'éloigne d'une collection d'individus pour s'approcher d'une mesure attribuable au collectif. A l'inverse, partir du nombre de publiants pour dire "X est publiant" stabilise la mesure pour en faire une qualité de la personne, si ce n'est permanente, en tout cas durable. Une manière plus franche de prévenir la qualification des personnes est d'aménager cette définition en y introduisant des formes modales à la place d'un critère booléen. Nous avons pu en documenter deux. En amont de la définition du publiant, certains délégués

scientifiques en SHS ont considéré, sur la base d'une production scientifique bien plus importante, qu'il fallait créer une définition de "super-publiant" qui aurait compté pour deux ou trois publiants. Cette proposition n'a pas été retenue. Mais en aval de cette définition, lors des comités de visite, il semble qu'une évaluation *ad hoc* soit souvent préférée à l'usage de la liste officielle de revues, en négociation avec le directeur des unités évaluées. Deux délégués scientifiques nous ont ainsi rapporté la création de "demi-publiants" dans les cas-limites, ce qui n'était pas gênant à leurs yeux, puisqu'ils devaient faire remonter un nombre entier total de publiants, et non les identifier.

Dans d'autres pays, des systèmes de comptage introduisent encore plus d'écart avec une qualification des personnes. Ainsi, en Norvège, les publications sont cotées différenciellement suivant leur type (ouvrage, chapitre d'ouvrage, article) et leur "niveau", mais surtout la co-signature est prise en compte (Pontille et Torny, 2011). Ainsi, si un article est cosigné par trois chercheurs, dont deux de l'université A et un de l'université B, alors la première recevra deux tiers des "points" de la publication et la seconde un tiers des points. Seul le total de l'université est pris en compte

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

pour la répartition d'une partie des fonds. Il est certes possible de pratiquer un rétrocalcul, et d'affirmer que "X vaut 3,7 ; Y vaut 12,4". Mais réouvrir la boîte noire de la mesure collective pour effectuer une attribution individuelle de valeur, voire répartir des financements sur cette base, est plus coûteux que dans le cas français.

#### *Être évalué, prendre des mesures*

Chaque type de dispositif, dans sa définition, son calcul et sa présentation, ouvre donc préférentiellement la voie soit à une qualification stable des personnes, soit à une mesure qui leur est attribuable, soit à un indice collectivisé qui sert par exemple d'appui pour déterminer les "meilleurs laboratoires". Cette manufacture des dispositifs n'empêche pas des usages variés, parfois fort différents de ceux prévus par leurs concepteurs. Cette capacité des utilisateurs à se détourner des usages prescrits par les dispositifs techniques et à en produire de nouveaux en se les appropriant constitue un résultat important de l'anthropologie des techniques (Akrich, 1998).

C'est particulièrement vrai pour les mesures de l'évaluation de la recherche. Qu'on indique aux chercheurs australiens qu'on va désormais compter leurs

publications, et leur nombre total d'articles augmente rapidement, quitte à les découper en deux ou trois, ou à les publier dans des revues jugées marginales (Butler, 2004). Qu'on modifie le classement d'une revue en économie et celle-ci constate une chute rapide des propositions d'articles. Qu'une revue, suite à une erreur de calcul, voit son facteur d'impact chuter en flèche, et des auteurs retirent leurs articles à paraître, montrant ainsi que c'est l'indicateur qui compte et non la qualité sous-jacente mesurée.

Aux yeux de nombreux usagers, le choix du taux de publiants comme critère d'évaluation amène à privilégier l'activité de publication sur les autres missions des enseignants-chercheurs (enseigner, encadrer des étudiants, animer des séminaires, s'investir dans des activités administratives...), qui ne sont pas prises en compte sous une forme quantitative. Aussi, l'importance de la notion de publiant réside dans la médiation (réalisée par les évaluateurs ou les évalués) qu'elle opère entre l'évaluation rédigée dans le rapport du comité de visite de l'AERES et la note obtenue, apparaissant donc comme un point particulièrement sensible pour l'action dans les unités de recherche. Être mieux évalué équivaut alors à modifier son taux de publiants, par tous



les moyens imaginables.

***Redresser son taux de publiants***

Parmi les différents éléments empiriques que nous avons collectés, prenons l'exemple d'un laboratoire de sociologie de grande taille, dont les réactions au rapport du comité de visite montrent une gamme de possibles. Ce rapport soulignait l'existence d'un taux trop élevé de non-publiants, la production scientifique du laboratoire se concentrant sur quelques chercheurs<sup>21</sup>. Cette appréciation, accompagnée de commentaires plus précis, semblait être la raison de la note "B" attribuée à sa production scientifique, en retrait des autres notes.

Face à cela, ce laboratoire envisage trois types de mesure en vue d'inciter à la publication et d'améliorer le taux de publiants, la première étant on ne peut plus classique et pointant l'ensemble du laboratoire comme source d'action : la mise en place d'ateliers de publication et la diffusion d'instruction sur le site web du laboratoire. Cette mesure est donc de nature organisationnelle,

valable pour l'ensemble du collectif, indépendamment des personnes, même si on imagine bien qu'elle se fonde sur une distribution de rôles, les "mieux publiants" aidant les autres à acquérir des routines de publication.

La deuxième mesure relève des mécanismes classiques d'incitation au sens économique du terme, puisqu'il est proposé de coupler production passée et financement présent. Il s'agit notamment de distribuer des "bonus par équipe" lors de la publication d'un article dans une revue de la liste de référence de l'AERES. Comme on le voit, cette mesure est de nature collective : néanmoins ce n'est plus le laboratoire qui est considéré, mais des sous-ensembles supposés plus à même de représenter les dynamiques de recherche et d'engendrer des formes de solidarité plus fortes entre ses membres.

Ce qui n'est pas le cas de la troisième mesure qui envisage d'importer une solution développée dans un laboratoire voisin : la rétrogradation d'un membre du laboratoire en membre associé s'il n'est pas publiant, voire l'exclusion du contrat quadriennal si son statut de "non-publiant" perdure. La mesure n'est plus ici collective, mais individuelle, elle n'est plus incitative mais punitive, la perte progressive du statut étant la résultante d'une qualité infamante : le "non publiant".

<sup>21</sup> L'hétérogénéité de la production scientifique est un résultat constamment retrouvé par l'évaluation quantitative des productions depuis les études pionnières de Solla Price (1963) il y a plus d'un demi-siècle.

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

Cette gamme d'actions n'est pas consensuelle : si tous s'accordent à juger positivement la première, la mise en œuvre des deux autres fait l'objet de jugements contrastés. Pour certains, la variation financière est plus légitime pour inciter la publication et devrait permettre d'éviter la marginalisation individuelle. Pour d'autres, cette dernière solution doit être privilégiée parce qu'ils la considèrent comme une mesure de protection pour ceux qui auraient du mal à publier : exclus « sur le papier », ils demeureraient au cœur du dispositif de recherche avec les mêmes moyens que les autres. Ces deux positions contrastées reposent sur un accord commun : la publication doit demeurer de l'ordre de l'accomplissement professionnel, et non devenir une contrainte.

Ce laboratoire n'a pas déployé l'ensemble des possibles : une autre action aurait pu être, par exemple, le développement de la pratique du *gift authorship*, c'est-à-dire l'addition de noms dans la liste des signataires en vue d'un contre-don futur, qu'il soit l'ajout symétrique dans des publications à venir ou constitué d'échanges monétaires<sup>22</sup>. Néanmoins, l'exemple de ce laboratoire

montre combien les tensions propres à l'indice de l'AERES privilégient des formes d'alignement des pratiques tantôt collectives, tantôt individualisées. Là encore, les raisons qui poussent à la publication sont réparties entre différentes entités : le laboratoire dans son ensemble, telle équipe, ou chaque individu.

#### *Quelles mesures pour l'évaluation collective ?*

Mais ces actions reposent sur un horizon d'attente jugé stable : le taux de publiants demeurera une mesure importante. Or, ses ambiguïtés, très largement mises en avant par les critiques, sont bien connues des responsables de l'AERES, qui ont hérité d'un dispositif ministériel sans parvenir réellement à le transformer. Le contexte des assises de l'Enseignement supérieur et de la recherche donne l'occasion à l'Agence de montrer sa volonté réformatrice en supprimant ce taux au nom du caractère collectif de l'évaluation.

« L'AERES évalue les structures et non pas les individus. Afin de ne pas prêter au soupçon de se livrer à une évaluation individuelle qui ne dit pas son nom, l'AERES est décidée à ôter du dossier d'évaluation des unités de recherche toutes les informations qui peuvent laisser planer une ambiguïté à ce sujet : fiche individuelle, calcul

<sup>22</sup> Pour une analyse plus détaillée de ces pratiques et des tentatives de leurs régulations institutionnelles, voir Pontille et Torny (2012a).

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

du taux de producteurs »<sup>23</sup>.

Cette suppression peut non seulement prendre à revers les actions mises en place dans de nombreuses unités de recherche, mais elle repose la question des outils d'évaluation collective. Les dispositifs ordinaires du monde de la recherche conduisent en effet le plus souvent à des attributions individuelles : l'obtention de financements propres, la participation à des comités de revues ou de colloques, la nomination à des structures d'expertise publiques, la réception de prix les plus divers sont autant d'activités attribués à des individus (Reskin, 1977).

Si les indicateurs d'évaluation collective ne peuvent reposer sur des agrégats de mesures individuelles, quels peuvent être les appuis matériels du jugement ? D'une part, des mesures de nature relationnelle sont souvent proposées, marquant des activités partagées entre les membres d'une unité : co-direction d'ouvrages ou de projets, co-signature d'articles, co-animation de colloques ; d'autre part, des mesures de nature organisationnelle sont suggérées comme l'organisation

de séminaires de laboratoire, l'existence d'actions à destination des doctorants, l'information des membres de l'unité ou leur participation aux décisions.

#### **Références**

- Akrich M., 1998, Les utilisateurs, acteurs de l'innovation, *Education Permanente*, n° 134, p. 79-89.
- Auranen O. et Nieminen M., 2010, "University research funding and publication performance – An international comparison", *Research Policy*, vol. 39, p. 822-834.
- Butler L., 2004, What happens when funding is linked to publication counts?, in *Handbook of Quantitative Science and Technology Research*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, p. 389-405.
- Pontille D., 2004, *La signature scientifique. Une sociologie pragmatique de l'attribution*, Paris, CNRS Editions.
- Pontille D. et Torny D., 2011, Revues et évaluation scientifique : fabriquer un monde de classements, *Carnets de Bord*, n° 17, p. 35-46.
- Pontille D. et Torny D., 2012a, Dans les coulisses des articles scientifiques : définir des catégories de fraude et réguler les affaires, *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, vol. 60, n° 4, p. 247-253.

<sup>23</sup> "Evaluation : éléments et propositions pour un débat. Contribution de l'AERES à la préparation des Assises nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche (Document complémentaire 2)", 6 Novembre 2012.

*Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

Pontille D. et Torny D., 2012b, Rendre publique l'évaluation des SHS : les controverses sur les listes de revues de l'AERES, *Quaderni*, n° 77, p. 11–24.

Reskin, B. F., 1977, Scientific productivity and the reward structure of science, *American Sociological Review*, vol. 42, n° 3, p. 491–504.

Solla Price D.J., 1963, *Little Science, Big Science*, New York, Columbia University Press.

*Des évaluations qui ratent leur coup  
Mesures biaisées & déficit de  
reconnaissance*

**Gérard RIMBERT**

### **Introduction**

Des métiers comme celui d'enseignant-chercheur s'appuient sur une identité professionnelle forte, qui permet d'éprouver la fierté du travail bien fait et de produire ses propres critères d'excellence. Analyser ces professions très auto-organisées amène facilement à traquer les biais d'une entreprise d'évaluation venue de « l'extérieur » (politiques, financeurs, médias...). Pour autant, la focalisation sur les biais risque de dissimuler une autre réalité : les attentes insatisfaites d'une partie de ces professionnels en matière de reconnaissance du travail accompli.

Une maxime fort usitée chez les chercheurs rappelle que ce n'est pas en cherchant à améliorer la bougie qu'on a pu inventer l'ampoule. Or, il est difficile d'évaluer la réussite d'un projet dont les possibles résultats sont par définition sans précédent. De ce fait, plutôt que de prendre le risque de rester à la bougie, la communauté des enseignants-chercheurs préfère prendre celui de laisser de l'autonomie à ses membres, quitte à ce que la masse abrite quelques passagers clandestins qui ne travaillent pas sérieusement.

Peut-être faudrait-il alors considérer le problème par ses

deux bouts pour éviter de radicaliser artificiellement les positions pro- et anti-évaluation. D'un côté, une évaluation officielle et formalisée balaie les doutes et la prudence dans le jugement (effet magique) et limite les efforts pour comprendre le travail d'autrui. D'un autre côté, l'évaluation n'est pas nécessairement une sanction, et peut saluer et mettre en lumière un travail de valeur.

C'est en abordant la question sous l'angle des risques psychosociaux que l'on peut saisir à la fois la nuisance de certains modes d'évaluation et la légitimité d'une évaluation qui non seulement ne blesse pas, mais qui plus est offre la possibilité d'améliorer la qualité de vie au travail. Une série d'enquêtes menées par un cabinet d'expertise à la demande des entreprises (représentants du personnels, directions...) a permis d'explorer des univers qui ont « naturalisé » le principe de l'évaluation : mesure de la rentabilité des salariés et de la conformité des façons de travailler ; mais qui ont aussi fait apparaître le besoin de voir son travail être reconnu à sa juste valeur.

L'enjeu est ici d'alerter les enseignants-chercheurs face au risque d'introduction d'un type d'évaluation qui au vu des expériences acquises sur le terrain privé pourrait conduire aux travers les plus dommageables. Voici la

synthèse des principaux travers de l'évaluation.

### **1. La distance entre évaluateur et évalué**

La **distance fonctionnelle** correspond aux cas de figure dans lesquels l'évaluateur ne possède pas la culture professionnelle de celui qu'il évalue, avec à la clé un jugement qui manquera de légitimité (« *Celui-là, il n'y connaît rien !* »). De même, il y a distance fonctionnelle quand l'évaluateur ignore l'historique d'une situation qu'il appréhendera de façon formelle, superficielle (ex : conflits ayant entaché les coopérations entre professionnels, pertes de compétences suite à certains départs, mobilisation sur des tâches non officielles...).

La **distance géographique** pose également problème quand elle n'est pas compensée par des relais évaluatifs informels et parce qu'elle rend tentante la dématérialisation des échanges (qui s'en trouvent appauvris, surtout si on échange avec un quasi-inconnu). Par exemple, des équipes commerciales itinérantes et éclatées aux quatre coins du pays peuvent être évaluées par un responsable qui aura pris le temps d'en rencontrer tous les membres un par un, trois ou quatre fois dans l'année, d'abord pour préciser ses attentes puis pour les ajuster au mieux des ressources et des

contraintes propres aux équipes. Les outils de communication permettent alors de prolonger ces échanges. Le téléphone et le mail risquent au contraire de constituer des outils artificiels, qui « sonnent faux », quand ces échanges fondamentaux n'ont jamais lieu.

Enfin la **distance dans le temps** aggrave les deux autres formes de distance, étant entendu que c'est dans le cumul et la persistance dans le temps de ces distances que naissent les plus grandes formes de souffrance au travail. En effet, l'évaluation a ceci de paradoxal qu'elle obéit à une logique de cycle dont le terme est souvent un entretien annuel très officiel, laissant entendre que les préalables sont sans valeur ou presque. Alors qu'en vérité une évaluation réussie aura plus l'allure d'une série de mises au point très fréquentes (plusieurs par semaine) pour lesquelles l'entretien annuel ne sera que la synthèse, le point final.

### **2. Le repli sur des repères formels**

Le **refus du commentaire libre** dans les supports d'évaluation réservés à l'évalué compromet bien évidemment la possibilité d'expliquer le travail réel (attentes, coup de main à donner à un collègue, etc.). Ce refus rend par ailleurs très difficile la prise en compte de

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

la contribution du collectif de travail. Or, une évaluation qui ne valorise pas ces éléments a pour effet objectif de dévaloriser l'entraide.

Le **refus, en période d'évaluation, de la préparation comme d'un retour** sur ce qui a été dit, interdit la confrontation des points de vue (remontées de tiers, auto-évaluation, « débrief » autour de cas exemplaires pris en considération avant le moment de l'évaluation). L'absence de retour « à froid » ne permet pas que le temps de digestion puisse conduire à des éclaircissements ou à des corrections.

#### **3. Le reporting : une activité « en pure perte »**

Les procédures d'évaluation systématisées impliquent la plupart du temps une mesure du travail (par exemple celui accompli au cours d'une année). Pour ce faire, des informations sont collectées au sujet du travail d'un salarié donné. Parfois ces données sont traitées automatiquement (par exemple le nombre et la fréquence d'articles scannés par une « hôtesse de caisse »), mais dès que le travail est un peu moins standardisé, alors c'est au salarié de rendre compte de son activité : il s'agit du *reporting* (par exemple compte-rendu des échanges avec un médecin par le visiteur

médical d'un laboratoire).

#### **3.1. Une activité chronophage**

La **complexité** de certains supports de *reporting* dépasse parfois le contenu réel du travail d'un salarié, notamment si ce support est élaboré à l'échelle d'un grand groupe. Cette complexité peut être aggravée quand l'interface est informatisée et que différents bugs apparaissent ou que des difficultés de connexion internet allongent le temps consacré à cette tâche. Le temps passé et l'agacement grandissant rendent alors le *reporting* plus contraignant encore.

Le temps dépensé peut également paraître excessif quand les supports sont multiples voire redondants (interface nationale + interface groupe par exemple). Au-delà de la charge de travail, c'est aussi la perte de sens du travail qui altère l'identité professionnelle.

#### **3.2. Des finalités incertaines**

Le « **bout du tuyau** » (« où se retrouvent les informations de mon *reporting* ? ») est une préoccupation courante pour les salariés qui souvent ignorent les rouages des circuits de *reporting*. L'invisibilité des destinataires peut conduire à la défiance. Par ailleurs, le risque est grand de voir les renseignements être déformés par les différents

intermédiaires.

L'**absence de retours** vient confirmer les craintes parfois éprouvées au sujet du bout du tuyau. En effet c'est une occasion manquée de reconnaître la contribution de tel ou tel salarié. Plus largement, cela peut faire douter de l'utilité des *reporting*.

#### 4. L'évaluation comportementale

L'évaluation des résultats peut parfois être complétée par celle des comportements (au sens du savoir-être). Ces comportements sont déclinés en fonction des activités : la *persuasion commerciale* pour le vendeur en boutique, le *partage des valeurs* pour une société de courtage, etc.

Ces jugements ajoutent une grande part de subjectivité à l'évaluation, et commandent moins des adhésions aux comportements prescrits qu'une conformité de surface.

#### Conclusion

En termes de risques psychosociaux, quand les mécanismes d'évaluation dysfonctionnent comme décrit précédemment, alors ils peuvent appauvrir voire altérer l'identité professionnelle ; ils sont aussi autant d'occasions manquées de « toucher juste », c'est-à-dire d'évaluer et donc de reconnaître à sa juste mesure le

travail accompli.

Il existe néanmoins des voies de sortie, aussi couramment usitées par les salariés que les procédures d'évaluation sont imposées.

▲ La première est le **bidonnage**, parfois avec le concours même de l'évaluateur quand celui-ci considère aussi que l'évaluation passe à côté du travail réel et quand il se sent autorisé à dévoiler une telle position.

▲ La seconde est plus favorable à une amélioration des conditions de travail, il s'agit de peser pour un **ajustement des outils d'évaluation**. En revanche une telle possibilité est conditionnée par l'existence d'un collectif fort, capable d'identifier les points d'amélioration pour faire concorder les critères d'évaluation et l'activité réelle.

Le regard maladroit ou mal intentionné sur le travail ne doit pas faire oublier les besoins de reconnaissance, de valorisation mais aussi de critique constructive et de soutien dans le travail au quotidien.

Chez les enseignants-chercheurs, peut-être faut-il prendre au mot les évaluateurs et mettre le travail réel sous le nez de ceux qui le réduisent à quelques éléments formels.



*Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

**Défensif ou offensif ?** Une posture défensive alimente de fait les critiques de type anti-corporatiste et elle expose à un combat interminable (assaut repoussé, nouvelles attaques, etc.). A l'inverse, en valorisant l'ensemble des activités des enseignants-chercheurs, y compris sur un mode collectif, on peut tenter d'obliger les promoteurs d'une évaluation de surface à être plus à l'écoute de propositions autour d'outils plus pertinents, étant entendu que le comble de cette histoire est que l'évaluation est déjà présente dans la carrière des enseignants-chercheurs (recrutement, soumission d'articles, financements de projets...).

*Évaluer, est-ce encore avoir un jugement ?  
L'évaluation contre le travail.*

**Valérie BOUSSARD**

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

J'aurais beaucoup de choses à dire sur l'évaluation des enseignants-chercheurs, à la suite de ce qu'a dit Fanny Jedlicki, mais ce n'est pas la commande. L'idée de mon intervention était plutôt de vous parler de l'évaluation individuelle, dispositif qui existe ailleurs pour l'instant que dans l'enseignement supérieur et la recherche, et de vous faire une synthèse des travaux qui existent sur la question. Il s'agit aussi de nourrir cette réflexion des propres enquêtes que j'ai pu faire. Il se trouve que j'ai fait une thèse en 1995, plus précisément démarré une thèse en 1995, sur les indicateurs de gestion et de performance et leur mise en œuvre dans les caisses d'allocations familiales. Les CAF commençaient juste à s'intéresser à ces systèmes d'évaluation de la performance, et l'idée c'était de voir ce que ça fabriquait, ce que ça produisait. Dans ma thèse, je me suis intéressée aussi aux systèmes d'évaluation dans des entreprises privées, très très privées : deux sociétés cotées, l'une à la bourse de Paris, l'autre à celle de New-York et une grande mutuelle d'assurances française. Ces organisations avaient des dispositifs d'évaluation de la performance depuis longtemps, alors que les CAF les introduisaient. Pour la petite histoire, j'ai voulu publier

ma thèse en 1999, mais une thèse sur les indicateurs et l'évaluation de la performance, à l'époque, ça n'intéressait personne. J'ai donc eu le regret de faire ce que je crois être une bonne thèse mais au mauvais moment, et qui n'a donc pas été publiée. Mais heureusement, l'intérêt de cette recherche, c'est qu'elle a nourri un certain nombre de réflexions, d'autant qu'elle s'est cumulée par la suite avec d'autres travaux empiriques sur des questions identiques.

J'ai lu la déclaration de la Conférence des Présidents d'Université<sup>24</sup>, qui nous explique, qu'après avoir réfléchi à leur position sur l'évaluation individuelle des enseignants-chercheurs, ils y sont favorables. Ils ont une justification absolument incroyable qui est que les enseignants-chercheurs ne pourraient pas être les seuls à ne pas être évalués. Tout le monde est évalué aujourd'hui, partout. Donc on ne va pas quand même

<sup>24</sup> <http://www.sauvonsluniversite.com/spip.php?article5536>  
<http://sciences.blogs.liberation.fr/home/2012/06/pol%C3%A9mique-sur-l%C3%A9valuation-des-universitaires.html>

Pour la publication de cet article, on a recherché sur Internet les documents de la CPU, publicisés en mai et en juin derniers. Ils n'apparaissent plus, à première vue en tous cas.

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

pas rester le seul bastion à ne pas être évalué. Ce qu'ils nous proposent, c'est de rentrer dans la norme. L'évaluation individuelle a effectivement un caractère normatif. La norme aujourd'hui c'est d'être évalué, alors l'idée est de rentrer là-dedans, nous aussi. On ne peut pas ne pas être évalué. Pourtant, il faut quand même qu'on s'interroge sur cette invitation au mimétisme. Et il faut nous demander ce qu'il y aurait effectivement comme nécessité à être évalués. Quelles sont les bonnes raisons à mettre en place une évaluation quadriennale ? Je vous dis tout de suite la fin : il n'y a pas beaucoup de bonnes raisons.

Pour comprendre cela, je vous propose deux éléments de réflexion. D'abord comprendre le modèle qui inspire cette évaluation quadriennale qu'on nous présente comme évidente et incontournable. Je vous expliquerai qu'elle est issue d'un modèle gestionnaire de l'évaluation, inspiré des théories et pratiques managériales qui ont nourri et inondé les entreprises privées. On l'appelle plus communément, la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). C'est un dispositif particulièrement bien rôdé, présent et extrêmement formalisé dans les manuels de gestion des

ressources humaines. Dans un deuxième temps, je voudrais faire un retour sur ces pratiques de GPEC à partir d'enquêtes sociologiques diverses. En particulier, il s'agit de voir ce que les pratiques d'évaluation individuelle, qui s'appellent en général, évaluation individuelle annuelle ou entretien individuel annuel, fabriquent. Et on verra que ce qu'elles fabriquent n'est pas très très beau, et en tous cas, que les promesses qu'elles font ne sont pas tenues et qu'il y a des tas d'effets contre-productifs et des tas d'effets invisibles au premier regard.

#### **I. Sur quel modèle repose l'évaluation quadriennale ?**

Pour répondre à cette question, je me suis penchée sur les justifications que Valérie Pécresse, alors ministre de l'ESR, donne au décret de 2009. Ce sont des justifications qu'elle adresse au CNU dans une intervention en février 2009, au dernier moment de la négociation finale sur le décret. Mais on peut aussi aller analyser un certain nombre d'interventions ou d'interviews qu'elle ou ses collaborateurs font à la même époque à peu près dans divers lieux. Je vais essayer d'être brève, même si c'est trop rapide à mon sens, parce que je ne vais pas pouvoir

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

revenir dans le matériau et faire une analyse approfondie. Mais sachez par exemple, qu'elle nous dit, et du point de vue d'un universitaire, c'est assez étonnant : « les Ressources Humaines sont au cœur de l'université ». Elle nous propose un projet qui amènerait l'épanouissement, la réalisation de nos aspirations, de nos priorités. Tout cela rappelle beaucoup ce que Luc Boltanski et Eve Chiapello ont appelé « le nouvel esprit du capitalisme ». Dans ce dernier, les individus sont au cœur des projets organisationnels. C'est comme si les organisations étaient là pour l'épanouissement des individus. Sauf que, en même temps, Valérie Pécresse nous rappelle que tout cela doit être en réponse aux besoins de l'institution et que ces besoins sont formalisés sous forme d'objectifs. En fait, il faut mettre en adéquation les aspirations individuelles et les objectifs, et pour cela il est nécessaire d'identifier les compétences individuelles. Cela ne porte pas complètement le nom de compétences dans ses justifications, mais elle nous propose de décomposer en activités diverses nos investissements : l'accompagnement pédagogique, le suivi de stage, etc. Cela rappelle complètement, les référentiels de compétences que l'on trouve dans les entreprises privées. Le travail est découpé en unités,

chaque unité étant une compétence. Ensuite à partir de cela on peut évaluer, c'est à dire attribuer une valeur à un individu en fonction de ses compétences. Et ce qui est formidable, c'est qu'ensuite on peut faire un appariement entre l'individu et le poste proposé. Et quand je dis appariement entre l'individu et le poste, je dis aussi appariement entre un individu et une trajectoire de carrière, trajectoire promotionnelle qu'elle soit sous forme de statut ou sous forme de rémunération. Et donc, c'est cela qui est proposé dans le décret. Mais tout cela ne peut advenir, c'est ce qu'elle nous explique, que si cela s'appuie sur un dispositif d'évaluation spécialisé, c'est-à-dire qui n'a pour finalité que de faire cela, et qui le fait avec une prétention de neutralité absolue, fondée sur une démarche scientifique. Ce qui transparait aussi dans le décret, c'est l'effacement total des rapports sociaux et des rapports de force à l'intérieur de l'université, puisque le dispositif est censé amener concertation, écoute, etc. On est à mon sens dans l'illusion que ce système là est particulièrement neutre. Qu'il permettra de faire cet appariement individu/poste sur des critères objectifs. Tout cela rappelle le dispositif de GPEC. Et Valérie Pécresse, au nom de l'orthodoxie gestionnaire, nous dit que si on veut faire une bonne

gestion des ressources humaines, et bien c'est cela qu'il faut mettre en place. Et là encore, elle remet en scène ces systèmes comme une évidence. Evidence que nous appellerons plutôt une croyance.

Cette GPEC, qu'on nous propose, s'inscrit dans ce que Nicolas Dodier appelle très justement un « nouveau régime d'évaluation ». J'apprécie l'idée de régime, car quand on parle de régime c'est qu'on sous-entend aussi le pluriel. C'est qu'on dit qu'il y a des régimes d'évaluation, et que celui-ci en est un en particulier. Ce régime, je le caractériserais de régime gestionnaire, en référence à ce que j'ai pu dire et écrire par ailleurs, c'est-à-dire l'idée qu'on cherche à maîtriser une organisation dans un but de performance, en s'appuyant sur des méthodes rationnelles. Et ce dispositif est un élément d'un dispositif encore plus général, le *New Public Management*, c'est-à-dire l'application du management à des environnements publics. Mais ma question ici, n'est pas de discuter le dispositif général du NPM mais de nous focaliser sur cette GPEC et sur le micro-dispositif à l'intérieur de celle-ci, qui est celui de l'évaluation des compétences par les entretiens individuels et les référentiels de compétences.

## II. Quels effets de l'évaluation individuelle ?

### 1. La réduction du jugement

Je vais distinguer deux modalités particulières, spécifiques d'attribution d'une valeur ou d'une qualité à un individu. La première modalité serait celle de l'évaluation, la deuxième serait celle du jugement. Je m'appuie encore sur ce que dit Nicolas Dodier. L'évaluation nous propose de mesurer un individu, de lui attribuer une valeur. On le fait à partir de chiffres ou d'indicateurs, d'abstractions plutôt mathématiques, dans un modèle qui fait référence au modèle scientifique. Nicolas Dodier prend l'exemple en médecine de ce qui s'appelle *evidence based medicine*, développée ces dernières années. Dans cette dernière, il n'y a de protocole thérapeutique valide que s'il a été testé par des méthodes scientifiques (double aveugle, etc) et que des statistiques ont nourri la décision. Il oppose à ce modèle un autre type de médecine, qui est l'approche clinique dans laquelle les médecins vont faire des observations et à partir de quantités de détails et d'expériences vont se faire un jugement. Là, j'utilise le terme non pas

*Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

d'évaluation, mais de jugement. Le médecin porte un jugement, une appréciation qui est plutôt complexe. La lecture de Dodier m'a rappelé un autre régime mis en évidence par Carlos Ginzburg, micro-historien italien : le paradigme indiciaire. A certaines époques et dans certains univers sociaux, il y a des façons d'apprécier, de porter un jugement qui se base sur des indices, sur des détails et sur des mécanismes de délibérations.

Maintenant que j'ai posé cette différence, on voit bien que le projet de la GPEC, c'est d'évaluer. Ce qui veut dire qu'elle fabrique ce que Marie-Anne Dujarier appelle très justement « une automatisation du jugement ». Et c'est d'ailleurs pour cela qu'elle est proposée. Elle permet d'éviter la délibération. Elle permet d'éviter de se baser sur des détails. Elle permet de prendre des décisions facilement, rapidement, objectivables, etc. La difficulté c'est que faisant cette automatisation du jugement, elle fabrique aussi de la simplification et de la réduction. Elle évacue en fait tout ce que promet le jugement dans sa complexité. Cela pose des problèmes considérables dans les organisations dans lesquelles l'évaluation se développe et cela se posera aussi pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche : on finit par évaluer seulement

un morceau, on laisse dans l'ombre tout le reste et les décisions sont prises seulement sur le morceau, qui lui est mesuré car mesurable. En effet, il y a des tas d'aspects non mesurables qui sont donc oubliés.

Ce qu'on voit apparaître aussi dans ces systèmes d'évaluation, c'est la question de l'abstraction. A un moment donné, la mesure est complètement déconnectée du travail réel, au sens de travail vécu par les individus. Elle crée même une couche de réalité supplémentaire. C'est-à-dire que les catégories statistiques, et là je m'appuie sur les travaux de Desrosières, créent, deviennent des réalités. Elles sont réifiées, alors même qu'elles n'existent pas « en vrai ». Un bon exemple, c'est une moyenne. Avez déjà vu dans la nature se balader une moyenne ? Non. Ça n'existe pas. Pourtant dans les systèmes d'évaluation on finit par s'accrocher, par croire à ces indicateurs qui pourtant expriment quelque chose qui n'existe pas concrètement. Bourdieu aurait parlé aussi de fétichisme du chiffre.... Mais ensuite, il y a forcément un décalage entre l'atteinte de l'indicateur et la réalité du travail pour les individus.

## *2. Évaluer, c'est classer*

Derrière l'évaluation il y a l'idée que l'on va faire un classement. Bien sûr, ça n'est pas dit dans la justification apportée par Valérie Pécresse. On y gomme l'idée de rapports sociaux. Mais en fait, cela sert à quoi d'évaluer ? Cela sert à classer des gens. Cela sert à faire des premiers et des derniers. Il faut voir dans l'évaluation un instrument de pouvoir et du pouvoir, avec un double jeu. C'est-à-dire que l'évaluation est l'instrument de pouvoir de ceux qui sont au pouvoir, qui vont s'en servir pour classer d'autres. Mais l'évaluation est aussi un instrument de pouvoir pour ceux qui, grâce à elle, seront premiers dans les classements.

Ce qui explique toute une partie des controverses. Car, dès qu'il y a évaluation, il y a controverse. En effet, on crée des catégories qui vont classer. Et la plupart du temps, les individus ne sont pas des ânes. Ils comprennent très vite qu'il y a classement. Ils comprennent très vite que le classement provient de la catégorie statistique choisie ou que celle-ci étant déconnectée de leur réalité, ils peuvent toujours trouver une autre catégorie concurrente, pour exprimer une autre réalité. Et on a ainsi des batailles d'indicateurs sans

arrêt. Celles-ci ne traduisent pas des batailles scientifiques ou des batailles d'objectivité. Elles traduisent simplement des rapports sociaux à l'œuvre.

## *3. L'évaluation crée une distorsion du travail*

La majorité des enquêtes qui aborde la question de l'évaluation individuelle, montre qu'elle fabrique une distorsion du travail.

Ce que j'entends par là d'abord, c'est l'idée que dès qu'il y a indicateur et mesure, il y a triche. Je ne vais pas parler de malhonnêteté pour décrire cela. Je parlerai plutôt de manœuvres salutaires pour s'en sortir face à un système pervers. Et c'est comme cela que les personnes le vivent. « Puisqu'il faut absolument qu'on nous évalue, et que je ne veux pas être dernier de la classe, qu'est-ce que je fais ? Je triche ». Les policiers par exemple, qui ont été soumis à l'évaluation de la performance, se sont arrangés lorsqu'ils résolvent une affaire, pour la mettre dans deux cases de leur tableau de bord. Cela permet de faire deux « points » d'un coup, même si c'est la même affaire. Si on regarde cela d'un œil extérieur, on voit tout de suite les effets contre-productifs : on croit qu'on a augmenté la performance de la police, alors qu'on a rien fait du tout.

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

On a juste amélioré la performance des policiers à se servir d'un tableau de bord. Cela veut dire aussi, et cela peut être moins drôle que cet exemple, que l'amélioration de l'indicateur peut se faire aussi, et malheureusement, au mépris du travail, et de ce que devrait être la « qualité » du travail. Je mets qualité entre guillemets, car vous savez aussi qu'il n'y a pas de qualité au travail, au singulier. Il n'y a que des qualités au pluriel, au sens d'appréciations différentes de ce qu'est la qualité. Par exemple, dans les caisses d'allocations familiales, à l'époque de mon enquête, la productivité des agents liquidateurs était mesurée au nombre de dossiers traités par jour. Ainsi, dès qu'ils recevaient un dossier un peu compliqué, comme quelqu'un qui touche le RMI, et une allocation adulte handicapé, ils se disaient que ça allait prendre deux heures, car c'est un peu compliqué. Ils mettaient le dossier de côté pour le traiter quand ils auraient du temps. Qu'est-ce que cela veut dire en termes d'action publique ? Que l'on met de côté le public prioritaire pour faire passer d'abord le public non prioritaire, c'est-à-dire, par exemple, une femme cadre qui veut toucher une allocation pour faire garder ses enfants pendant qu'elle travaille. Ce cas là passe tout seul et permet de « faire du chiffre ». Cela veut donc dire

que lorsqu'on atteint l'indicateur, c'est qu'*a priori* on a fait du mauvais travail. Il y a des tas de stratégies pour coller aux indicateurs, et ces stratégies se font contre l'idée de ce que le système était censé mesurer, c'est-à-dire « la performance ». Et les travailleurs ne sont pas dupes de cela. Autre point, on s'est aperçu que dès lors qu'il y a évaluation individuelle, il y a développement d'un rituel. L'atteinte des indicateurs, le système d'évaluation devient une fin en soi, derrière laquelle on peut oublier complètement ce qu'on était en train de faire.

Ce que l'on peut dire aussi, c'est que dès lors qu'il y a stratégies, ces dernières sont clandestines, elles ne sont jamais avouées. Elles sont en même temps individuelles, car dans un système qui est extrêmement normatif, avouer publiquement qu'on a triché, est inconcevable. Dans des systèmes où ce qui est mesuré, c'est une performance individuelle et non une performance collective, les gens vont tricher mais sans partager cette fameuse clandestinité qui constituait les collectifs de travail tels qu'ils ont été analysés par la sociologie du travail dans les années 70 et 80 (Borzeix, Linhart). On pourrait de là enchaîner sur des analyses que l'on entend



### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

beaucoup aujourd'hui et que l'on doit à la clinique du travail (Clôt, Dejours). Il n'y a qu'un pas pour dire que le travail « empêché » à cause des indicateurs à respecter et de l'isolement, entraîne malaises et souffrance au travail. Je ne m'étendrai pas sur ce point, Gérard Rimbert en parle mieux que moi.

Je voudrais plutôt revenir sur les inégalités générées par ces systèmes. Car ceux qui sont le moins à même de développer ces stratégies de manipulation des indicateurs, sont ceux qui sont en première ligne dans le travail, c'est-à-dire les opérateurs et les cadres intermédiaires. C'est beaucoup plus facile pour les cadres supérieurs et dirigeants de manipuler les indicateurs. Eux s'en font une spécialité, c'est un jeu, ça les fait sourire. Le rituel de l'atteinte d'indicateurs sans rapport avec le travail concret n'est pas difficile pour eux. En revanche, le système tombe à pleine force sur les travailleurs de premier niveau qui prennent de plein fouet l'impossibilité de tordre les indicateurs ou alors la distorsion de leur travail.

#### *4. L'évaluation cache le jugement*

Mais le point le plus intéressant à mon sens de tout cela, c'est que l'évaluation, contrairement à ce qu'elle propose, ne supprime pas le jugement, elle le cache. Elle n'amène pas l'objectivité, mais recouvre d'un voile scientifique ce qui ne l'est pas. On va ainsi observer deux types de phénomènes. Le premier est un découplage entre le classement des individus dans le système d'évaluation et le classement indigène des travailleurs ou des professionnels. Par exemple, dans la police, celui qui est considéré par la hiérarchie comme hyper-performant parce qu'il met des PV à tout le monde et est donc premier dans le classement, va être appelé péjorativement « le verbalisateur » par ses collègues et ne pas être considéré par eux comme un bon policier. Il y a ainsi une déconnexion entre le bon travailleur évalué par la direction et celui qui est le bon travailleur du point de vue des travailleurs. Mais il y a aussi un deuxième phénomène très important, c'est celui du simulacre. Comme il y a toutes ces manipulations, ces stratégies et ces triches, les indicateurs ne veulent plus vraiment dire quelque chose. Mais ils peuvent servir à faire dire. Ainsi le moment de l'évaluation individuelle, avec sa procédure et ses critères, ne fait que confirmer des jugements qui ont été fabriqués de façon antérieure au

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

moment formel de l'évaluation. Je l'ai vu par exemple dans la filiale française d'une société américaine côtée. Malgré un référentiel de compétences extrêmement solide, avec des objectifs à atteindre extrêmement quantifiés, au moment de l'entretien individuel, les indicateurs et les cases étaient remplis par le supérieur hiérarchique en fonction d'un jugement considéré par ceux qui étaient évalués comme très subjectif. Et ce jugement avait été préparé pendant toute l'année. La personne avait une bonne note, non pas objectivement, mais parce que le système venait recouvrir et objectiver ce qui avait été fabriqué autrement.

Et c'est là-dessus que je voudrais terminer : finalement, face à ces possibilités de triche et de recouvrement par le système d'évaluation de ce qui a été fait antérieurement, il y a des inégalités entre les individus. On s'aperçoit qu'il y a les personnes qui savent que le système d'évaluation, « *c'est du pipeau* », comme ils le disent. Mais ils savent ce qu'il faut faire pour être bien évalué dans ces systèmes et pour être considéré comme un bon travailleur par leurs collègues, et ensuite le faire objectiver dans le système. Il y a ceux qui savent et ceux qui se font prendre au piège, et qui croient que la réalité

c'est l'évaluation, qu'elle va les évaluer objectivement, de façon neutre, et qu'ils seront enfin reconnus pour leur mérite. En fait ce sont eux les plus grands perdants. Ce qui fait le grand succès des systèmes d'évaluation, c'est l'envie de tous ces individus, qui espèrent, qui croient enfin à l'arrivée d'un système méritocratique qui remplacerait ces systèmes basés sur le jugement, les réputations, les réseaux sociaux etc., qu'ils considèrent comme arbitraires car ils ne les maîtrisent pas. Ce sont les premiers à se jeter dans le système d'évaluation qu'ils croient neutre et objectif, et qui sont les premiers à tout perdre. Car ce sont les premiers à ne pas les maîtriser. Ils se font damer le pion par tous ceux qui de toute façon savent que le système d'évaluation ne va rien changer du tout dans les classements. Il va juste recouvrir les jugements d'une chape objective, scientifique.

#### **Conclusion : Ne pas tomber dans le piège de l'évaluation**

On le voit là où les systèmes d'évaluation individuelle ont déjà fait leurs preuves : leur promesse n'est pas tenue et en plus ils créent de la distorsion du travail. Par ailleurs, dire que dans l'ESR nous ne sommes pas

évalués est une erreur profonde. Il y a un classement permanent, mais ce dernier repose plutôt sur un régime de jugement. Ce que nous avons à travailler à mon sens, c'est la formalisation de ce que sont aujourd'hui nos critères de jugement, la réflexion sur la façon dont on délibère et sur ce qu'on construit avec nos classements. C'est de cela dont on doit parler et non pas de l'indicateur que l'on doit choisir pour nous évaluer. On ne doit pas non plus faire pire, et c'est ce que nous propose la CPU : construire un système d'évaluation, comme une usine à gaz, pour soi-disant repérer une petite minorité, qui souffre de son travail et a des difficultés de carrière. Et on va repérer ces gens-là grâce à un système qui « pourrait » la vie de tout le monde. Si on veut aider ceux qui ont besoin d'aide, et je pense qu'il y en a, ce n'est certainement pas comme cela qu'il faut faire.

***L'ASES demande l'abrogation du décret du 23 avril 2009 posant le principe de l'évaluation individuelle, systématique et récurrente des enseignant.e.s-chercheur.e.s.  
Motion du CA de l'ASES (26 juin 2012)***

De nombreux travaux de sciences sociales pointent les effets négatifs et contre-productifs des dispositifs d'évaluation des activités et des performances, tel que l'est le dispositif d'évaluation des enseignant.e.s-chercheur.e.s. C'est à ce titre que l'ASES demande au ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, à la CPU (Conférence des Présidents

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

d'Université), à la CP-CNU (Commission Permanente du Conseil National des Universités), aux syndicats et aux associations savantes et professionnelles, et finalement à tou-te-s les collègues, de s'engager dans une autre voie pour améliorer la recherche et l'enseignement supérieur en France. Avant de réclamer des enseignant.e.s-chercheur.e.s qu'ils-elles rejoignent à leur tour les autres groupes professionnels déjà évalués, le gouvernement aurait intérêt à interroger tant le paradigme évaluatif que la « fièvre évaluative » qui saisit nos sociétés. A l'appui de cette demande, l'ASES présente un certain nombre d'arguments qu'elle souhaite introduire dans les débats à venir sur le statut.

#### **L'illusion du « pilotage de l'excellence »**

La logique d'excellence, assise sur un principe de pilotage par une évaluation systématique des personnes et des unités, au cœur d'un certain nombre de dispositifs récents dans l'Enseignement Supérieur et la Recherche (évaluation individuelle systématique des enseignant.e.s-chercheur.e.s, LABEX, IDEX, etc.), repose sur une illusion dangereuse. De nombreux travaux sociologiques, portant en particulier sur le monde de l'entreprise, ont mis en

évidence le fait que la promesse de neutralité et d'objectivité portée par l'évaluation n'est pas tenue. L'évaluation ne récompense pas les plus méritants, mais les plus aptes à adopter des stratégies de mise en conformité avec ses indicateurs et celles et ceux qui disposent déjà des meilleures conditions de travail. Comme les agences de notation, ces dispositifs d'évaluation et de classement réifient et renforcent artificiellement les écarts entre les mieux et les moins bien notés. Concernant l'Enseignement Supérieur et la Recherche, l'évaluation accentue les inégalités existantes et aggravées par la LRU, ce qui contrevient aux principes d'égalité républicaine du service public sur le plan territorial. Ainsi plutôt que de permettre ou de renforcer des dynamiques locales et individuelles de grande qualité, l'évaluation amène toute une série d'effets pervers en contradiction avec l'idée même d'excellence.

#### **Le travail nié, la recherche étouffée**

Réduisant le travail à quelques indicateurs (nécessairement simplificateurs), l'évaluation laisse dans l'ombre les dimensions du travail non mesurées et non mesurables, pourtant primordiales, comme le travail

### *Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

collectif. Le temps de la recherche, de même que la pertinence et l'utilité immédiate de ses résultats, ont par nature un caractère imprédictible. L'évaluation invisibilise tous ces processus nécessaires à la recherche. Dès lors, les formats imposés à travers des calendriers ou des indicateurs bibliométriques et quantitatifs étouffent la recherche au lieu de la stimuler. Par ailleurs, être bien évalué revient à dissimuler le travail réel et à déployer des stratégies de mise en conformité par rapport aux instruments de l'évaluation. Or, le conformisme est contraire à l'innovation, qui est le moteur même de la recherche.

#### **Les risques pour la santé des enseignant(e)s-chercheur(e)s**

Cette méconnaissance et cette non reconnaissance de la réalité du travail de recherche ne peuvent qu'engendrer des sentiments d'injustice, de frustration et de méfiance envers les évaluateurs. Un certain nombre de travaux sociologiques comme les expertises en risques psychosociaux menées dans les entreprises françaises ces dernières années mettent en lumière de nombreuses formes de souffrance au travail générées par ce type de

dispositif et leurs effets, et dont les drames survenus à France Télécom depuis 2009 constituent un des exemples extrêmes. L'ASES n'ignore pas les situations individuelles et collectives de cet ordre qui existent déjà dans un certain nombre d'établissements de l'Enseignement Supérieur et de Recherche (démissions, suicides, arrêts longue maladie pour dépression, expertises sur les risques psychosociaux effectués ou en cours...), alors que le travail pourrait y sembler relativement « protégé ». A ce titre, l'ASES met fortement en garde contre le fait que l'évaluation, couplée à une pression constante et croissante, risque de renforcer et démultiplier le nombre de situations graves.

#### **Les coûts cachés de l'évaluation**

Les dispositifs d'évaluation ont des coûts cachés contraires aux objectifs d'efficacité qu'ils proclament. Le travail répété et exponentiel généré par l'évaluation, aussi bien pour les évaluateurs que pour les évalués (temps passé à rendre compte du travail effectué), se fait au détriment du travail lui-même. En ces temps de rigueur budgétaire et où les manques de moyens à l'université et dans les établissements publics de

recherche sont quotidiennement dénoncés, cette dépense d'argent public apparaît absurde, sinon choquante. Par ailleurs, plutôt que d'œuvrer à la production de résultats scientifiques ou pédagogiques, l'évaluation systématique et récurrente a pour effet de créer une bureaucratie évaluative inutile.

### **Les finalités opaques de la réforme**

L'évaluation des enseignant(e)s-chercheur(e)s est légitimée par ceux qui souhaitent sa mise en place par la nécessité d'une transparence des activités financées par l'argent public. S'il est primordial de participer à la défense de l'intérêt général, que cette motion défend, le dispositif d'évaluation tel qu'il est proposé n'est quant à lui guère transparent. Quels en sont en effet les objectifs ? Qu'en est-il du pouvoir, extrêmement étendu par la LRU, des présidents et des Conseils d'Administration d'université, de plus en plus remis en cause, même par le nouveau ministère ? A quoi doit servir *in fine* le dispositif d'évaluation individuelle des enseignant(e)s-chercheur(e)s ? S'il ne s'agit que de suivre les carrières des enseignant(e)s-chercheur(e)s et de repérer les personnes les plus « en difficulté », un dispositif aussi

coûteux et lui-même porteur d'effets pervers n'est en aucun cas adéquat.

### **Les dangers de la modulation, même « volontaire »**

En effet, comme beaucoup dans la communauté universitaire, l'ASES craint que l'émergence de l'évaluation individuelle ne soit liée au développement d'une forme de modulation à la hausse des services d'enseignement : il est à craindre que dans des établissements soumis à des contraintes financières fortes, certain.e.s enseignant.e.s-chercheur.e.s, moins bien évalué.e.s, se voient rapidement « proposer » une augmentation de leur service d'enseignement, ce qui amoindrira nécessairement leur potentiel de recherche tout en les mettant en difficulté dans leurs activités pédagogiques (le travail d'enseignement pouvant alors être considéré comme une sorte de sanction). On ne peut imaginer maintenir et élever l'attractivité des établissements français, au niveau national comme international, en renforçant les difficultés d'exercice de la profession, préjudiciable à terme à la qualité de l'enseignement supérieur.

*Lost in evaluation – contributions sociologiques au débat sur l'évaluation*

Enfin, l'ASES rappelle que si les enseignant.e.s-chercheur.e.s ne sont pas évalué.e.s individuellement de façon systématique et récurrente actuellement, leur travail est dans les faits en permanence jugé et apprécié, contrôlé et encadré à diverses occasions au cours de leur carrière. L'ASES rappelle aussi que le travail d'enseignement et de recherche a un caractère collectif, se fait sur des temporalités longues et dans un contexte d'incertitude sur les résultats inhérents à sa nature même. L'ASES rappelle que la mission des enseignant.e.s-chercheur.e.s est de nourrir leurs recherches comme leurs enseignements de ces deux activités, complémentaires.

Attentive au repérage des collègues en difficulté dans l'exercice dans leur fonction, l'ASES est convaincue que ce dernier ne passe pas par des dispositifs d'évaluation individuelle. C'est dans l'amélioration des conditions de travail et d'emploi, et ce suivant le principe républicain d'égalité et dans une optique de service public pour tou.te.s, dans le renforcement des outils de régulation professionnels déjà existants, que les objectifs prêtés de façon illusoire à l'évaluation individuelle pourront advenir.

**Vous pourrez retrouver l'ASES sur son site :**

<http://www.sociologuesdusuperieur.org/>

et consulter les rubriques :

[Au programme de l'ASES](#)

[CNU section 19](#)

[Communiqués de l'ASES](#)

[La sociologie dans les universités françaises et les EPST](#)

[Liens](#)

[Qui sommes-nous ?](#)

[Wiki-audition](#)

## Bulletin d'adhésion 2013

**NOM :**

**Prénom :**

**Fonction :**

Établissement :

Adresse électronique :

Adresse personnelle :

Téléphone :

Ci-joint un chèque à l'ordre de l'ASES de :

25 euros (enseignant-chercheur, chercheur,  
enseignant associé, retraité...)

5 euros (doctorant, docteur sans poste, précaire...)

Bulletin accompagné du chèque à renvoyer à :

A l'attention de Nicolas Sembel

Trésorier de l'ASES

IUFM Aquitaine

160 avenue de Verdun

33700 Mérignac