

**L'évaluation de la performance des universitaires français en sciences de gestion avant et après la loi LRU : une lecture à partir de la théorie de l'architecture organisationnelle**

Gérard CHARREAUX  
Professeur en sciences de gestion

Université de Bourgogne – LEG (UMR Cnrs 5118)

**FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture  
et Gouvernance des Organisations**

Cahier du FARGO n° 1090404

Avril 2009

*Résumé* : L'objectif du présent article est de présenter les modalités de l'évaluation des universitaires en sciences de gestion en France. Après un rappel des caractéristiques de l'évaluation avant la mise en place des réformes en cours, une évaluation des conséquences possibles de ces dernières est conduite à la lumière de la théorie de l'architecture organisationnelle. Cette théorie fait notamment dépendre la performance des organisations de la cohérence entre allocation des décisions, systèmes d'incitation et modes d'évaluation de la performance. L'analyse effectuée suggère que les bénéfices attendus de la réforme risquent d'être compromis en raison d'une sous-estimation des coûts associés à la mise en place de la nouvelle architecture, de l'apparente ignorance des questions de complémentarité et de cohérence entre composantes de l'architecture et des phénomènes d'éviction entre motivations intrinsèques et extrinsèques.

*Mots clés* : architecture organisationnelle ; évaluation des universitaires ; motivations extrinsèques ; motivations intrinsèques ; sciences de gestion.

*JEL Classification* : D200 ; I280 ; L390 ; M190.

*Contact* : Gérard CHARREAUX, LEG/Fargo, Pôle d'économie et de gestion, 2, Boulevard Gabriel, BP 26611, 21066 Dijon Cedex, France ; Tel. +33 (0)3 39 54 35; Fax. +33 (0)3 39 54 88; Email: gerard.charreaux@u-bourgogne.fr

Les mouvements qui ont agité l'université française en 2009 sont, au moins en partie, dus à la réforme en cours de l'évaluation des universitaires. Cette réforme s'inscrit dans la mise en oeuvre de la loi LRU, relative aux Libertés et Responsabilités des Universités, votée en 2007. Cette loi vise à accroître fortement l'autonomie des universités françaises avec l'objectif d'améliorer une performance en matière de recherche et d'enseignement jugée insuffisante. Le rang des universités françaises dans certains classements internationaux, en particulier celui établi par l'Université de Shanghai est considéré comme médiocre par les pouvoirs publics. Par ailleurs, le taux d'échec lors des deux premières années d'études universitaires est jugé trop important et la professionnalisation des formations, insuffisante.

Ce diagnostic, cependant, peut paraître sévère, même si on accepte, tel quel, le classement très critiquable (Gingras, 2008) établi par l'université de Shanghai. La France y est classée au 7<sup>e</sup> rang. Par ailleurs, elle se classe 5<sup>e</sup> pour la part mondiale des publications. Ces classements sont à rapporter à l'effort de recherche. Sur la base des chiffres publiés par l'OCDE, la France ne se situe qu'au 14<sup>e</sup> rang pour la dépense intérieure de R&D rapportée au PIB, au 15<sup>e</sup> rang pour la dépense intérieure de R&D par habitant et au 10<sup>e</sup> rang pour le nombre de chercheurs pour 1000 emplois. Les conclusions semblent également à nuancer en matière d'enseignement. Le taux d'échec lors des deux premières années d'études universitaires s'explique en partie par l'organisation des études supérieures en France. Dans certains secteurs (la gestion notamment...), les filières élitistes, constituées par les « grandes écoles », sélectionnent sur concours les meilleurs étudiants, alors que les universités doivent accueillir tous les étudiants, quel que soit leur niveau. Par ailleurs le taux de chômage des diplômés issus de l'université est très inférieur à ce qu'il est pour les personnes non diplômées (Cereq, 2008). Enfin, toute performance ne peut s'évaluer que relativement aux moyens investis. Ainsi en France, le coût de revient annuel de la formation d'un étudiant, dans la filière universitaire, s'élevait à 7210 € en 2007 (source OCDE). Ce chiffre est notamment à comparer aux coûts de formation à l'étranger : 22476 € aux Etats-Unis, 12255 € en Allemagne ou, encore, 11494 € au Royaume-Uni.

Une performance insuffisante, si elle est avérée, résulterait, au moins en partie, d'un sous-investissement. La réforme en cours reconnaît d'ailleurs ce point puisqu'elle vise à allouer davantage de moyens financiers aux universités. Elle cherche également à améliorer la performance des universités par une refonte de leur architecture organisationnelle sous ses trois dimensions (Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 1997): l'allocation des décisions, les systèmes incitatifs et l'évaluation de la performance. Les mesures en préparation affectent tant la nature des activités des universitaires, les modalités de leurs rémunérations et leur évaluation. Les universitaires en France ont le statut de fonctionnaire d'Etat et se répartissent en deux corps, les maîtres de conférences (MCF) et les professeurs (PR). Du point de vue du statut et des modes de gestion, il n'y a pas lieu de distinguer la situation des universitaires en sciences de gestion de celle des universitaires dans les autres disciplines.

Selon la théorie de l'architecture organisationnelle proposée par Brickley et al. (1997), la performance organisationnelle dépend principalement de la cohérence et de la complémentarité entre les trois dimensions évoquées. Pour cette raison, la question de

l'évaluation des universitaires, qui fait l'objet de ce chapitre, sera traitée en relation avec les autres composantes de l'architecture organisationnelle. La théorie avance notamment qu'il est inefficace d'évaluer la performance, si les agents évalués n'ont aucune autonomie décisionnelle ou si l'évaluation ne s'accompagne pas de la mise en place d'une rémunération incitative. Selon une logique économique élémentaire, cette évaluation sera également inefficace si son coût est supérieur aux gains qu'elle est susceptible de générer.

Pour comprendre la réforme de l'évaluation en cours, nous allons, en premier lieu, décrire le système antérieur à la réforme. En second lieu, nous présenterons les principales caractéristiques de la réforme actuelle et tenterons d'en cerner les effets prévisibles. Enfin, nous concluons.

### **1 – L'évaluation des universitaires avant la réforme : une évaluation par les pairs adaptée à une logique de marché interne du travail**

Pour comprendre le rôle et les modalités de l'évaluation, avant la mise en place de la loi LRU, il est utile de représenter le marché des universitaires comme un « marché interne » du travail, dans la mesure où la plupart des universitaires sont recrutés comme maîtres de conférences au-delà de l'âge de trente ans (34 ans en 2006 pour les maîtres de conférences en sciences de gestion), après leur thèse de doctorat et restent, sauf exception, au sein de l'université française jusqu'à leur retraite. Les universitaires ont le statut de fonctionnaire et la mobilité entre les différentes universités – dont l'autonomie est faible – ne se fait que sur la base du volontariat, sauf lorsque la mobilité est due à une promotion associée au passage du statut de MCF à celui de professeur.

Ce type de « marché » n'est pas spécifique aux grandes bureaucraties publiques – on prend souvent l'exemple des grandes entreprises japonaises pour illustrer son fonctionnement. Il présente certaines caractéristiques qui peuvent justifier son existence en termes d'efficacité économique : un rôle important des carrières et des promotions associé à une relation d'emploi de long terme, une rémunération évoluant le plus souvent en fonction de l'ancienneté et des promotions, et une garantie à vie de l'emploi. Les inconvénients habituellement associés à ce type d'organisation (un manque de réactivité par rapport à l'évolution de l'environnement externe, les coûts d'influence associés à la recherche d'une promotion...) seraient plus que compensés par certains avantages (économies de coûts sur les recrutements, flexibilité interne...).

La logique même du fonctionnement d'un marché interne fait que l'évaluation lors du recrutement des universitaires, c'est-à-dire de l'input essentiel de l'activité universitaire, revêt une très grande importance puisque les conséquences d'une erreur se feront souvent sentir pendant trente ans. Cette importance est encore accrue dans cette profession de nature intellectuelle, dont l'objectif est soit de produire des connaissances, soit de former du capital humain, activités pour lesquelles l'output est relativement difficile à évaluer. Une fois le recrutement effectué, l'évaluation a normalement pour rôle d'accompagner les promotions. Ici encore, les particularités du métier d'universitaire impliquent des caractéristiques bien spécifiques.

Après avoir présenté les modalités de l'évaluation des universitaires en sciences de gestion avant la réforme, lors de leur recrutement et au cours de leur carrière, nous procéderons à son analyse en relation avec les autres composantes de l'architecture organisationnelle des universités.

### ***1.1. L'évaluation des universitaires en sciences de gestion lors du recrutement***

Pour simplifier, l'évaluation des universitaires ne sera considérée que pour les personnels titulaires, à l'exclusion des enseignants associés qui ne sont recrutés que pour des durées limitées et selon des modalités spécifiques. Cette évaluation intervient lors du recrutement initial par concours. Elle se fait par les pairs avec des modalités qui varient selon le type d'emploi MCF ou professeur.

#### *1.1.1. L'évaluation lors du recrutement des maîtres de conférences*

Pour les MCF, elle passe au départ par un organe national, le Conseil National des Universités le CNU, organisé selon une logique disciplinaire, chaque domaine disposant d'une section particulière. La section pour les sciences de gestion comprend 24 membres (12 professeurs et 12 MCF), qui sont soit élus (pour les deux-tiers), soit nommés par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (pour un tiers). Cette section se prononce sur l'aptitude des candidats à exercer les fonctions de MCF lors d'une procédure dite de « qualification ». Même si les textes réglementaires stipulent que le doctorat n'est pas une condition nécessaire pour être candidat, la doctrine appliquée par le CNU fait que les candidats qualifiés sont titulaires du doctorat ou présentent des travaux d'un niveau scientifique jugé équivalent. La qualification s'opère sur la base de trois critères : le dossier de travaux (scientifiques et pédagogiques), l'expérience d'enseignement dans la discipline et, plus accessoirement, les autres expériences (pratique professionnelle en relation avec les enseignements dispensés, expérience d'encadrement pédagogique...). L'évaluation a un caractère « subjectif » dans la mesure où il n'y a pas de critère objectif garantissant automatiquement la qualification – par exemple un nombre minimal de publications – et où la pondération entre les différents critères est faite de façon flexible. Après audition des rapports réalisés par deux de ses membres, le CNU se prononce de façon souveraine et en toute indépendance.

Cette première étape, relativement sélective (le taux de qualification est d'environ 50% en sciences de gestion), permet de constituer un vivier de candidats, la qualification étant valide pendant quatre années. Dans une seconde étape, les candidats qualifiés postulent sur les emplois proposés par les universités, définis en fonction de leurs besoins, et qui font l'objet d'une publicité nationale, spécifiant, le plus souvent, la spécialité demandée (finance, marketing...). Dans cette seconde étape, purement locale, le choix entre les candidats se fait par une commission de spécialistes (de la discipline) composée d'universitaires élus localement pour quatre ans et d'universitaires extérieurs à l'université, sur la base du profil du poste à pourvoir. La commission a la possibilité de classer cinq candidats au maximum. Si les différents candidats classés choisissent une autre université, l'emploi à pourvoir reste vacant. Le recrutement s'effectue sur les mêmes critères qu'au niveau national, avec, cependant, un

ponds déterminant attribué aux besoins locaux. Une différence majeure avec la procédure nationale de qualification est l'audition des candidats retenus après un examen préalable des dossiers. Cette audition consiste en une brève présentation des travaux et de l'expérience antérieure suivie d'un entretien avec les membres de la commission ; cette procédure renforce le caractère « subjectif » de l'évaluation. Au total, l'intervalle de temps entre le dépôt des candidatures et la prise de fonction est proche de l'année.

### *1.1.2. Le processus d'évaluation lors du recrutement des professeurs*

Le positionnement de l'évaluation lors du recrutement des professeurs soulève une interrogation. Relativement à la problématique du marché interne, s'agit-il d'une évaluation se produisant lors de l'entrée dans l'organisation (l'université française dans son ensemble), ou d'une évaluation intervenant lors d'une procédure de promotion à l'intérieur de l'organisation ? La réponse varie selon les procédures. En sciences de gestion, comme en droit et économie – les autres disciplines recrutant de façon différente – le recrutement des professeurs peut se faire par trois voies : celle du premier concours d'agrégation (concours dit « externe »), la voie principale qui, réglementairement, permet de doter au moins la moitié des emplois offerts, celle du second concours d'agrégation (concours dit « interne ») et, enfin, celle de la « voie longue ».

Le caractère national, l'absence de condition d'ancienneté, la diversité d'origine des candidats, ainsi que la déconnexion entre les modalités de recrutement et celles d'affectation, conduisent à assimiler le premier concours à un processus de recrutement externe conditionnant l'entrée dans le marché interne universitaire, même si 70% des lauréats sont issus du corps des MCF. Cette conclusion est plus contestable avec l'agrégation interne et, surtout, la voie longue puisque ces deux concours s'adressent quasi exclusivement à des MCF en poste. Ils peuvent alors être considérés comme des voies de promotion. Pour simplifier, cependant, nous considérerons que l'évaluation dans les trois types de concours correspond davantage à une logique de recrutement qu'à une logique de promotion, le changement de grade s'accompagnant très fréquemment en sciences de gestion d'une mobilité entre universités.

Le concours d'agrégation externe est ouvert aux titulaires du doctorat ou de l'habilitation à diriger les recherches. Ce concours (Altman et Bournois, 2004 ; Marco, 2006) est régi par un jury de sept membres : cinq de ses membres appartiennent au corps des professeurs de sciences de gestion, les deux autres pouvant être des professeurs d'autres disciplines ou des personnalités du monde des affaires ou de l'administration. Il se réunit habituellement tous les deux ans. Le président est nommé par le Ministre, en principe sur la base de l'ancienneté dans le grade le plus élevé. Le président choisit les autres membres du jury, notamment sur la base des différentes disciplines constituant le champ des sciences de gestion. On ne peut être président du jury qu'une seule fois et les jurys connaissent en moyenne une assez forte rotation. Le ratio nombre de postes à pourvoir/nombre de candidats est de l'ordre du tiers. Les candidats sont majoritairement des MCF en poste, mais il y a

également des candidats issus des corps enseignants des grandes écoles ou en provenance de l'étranger. L'âge moyen de recrutement au concours externe est de près de 37 ans.

La sélection des candidats se fait sur la base de trois leçons orales. La première leçon a pour objectif d'évaluer le dossier scientifique du candidat et sa capacité à le présenter et à le défendre oralement. Elle a un poids souvent déterminant et conduit à éliminer environ la moitié des candidats. Les deuxième et troisième leçons visent à évaluer les capacités pédagogiques. La deuxième, non spécialisée, a pour finalité d'évaluer la culture générale en sciences de gestion, la troisième, la capacité à résoudre et à présenter une étude de cas dans la spécialité (comptabilité-contrôle de gestion, finance, marketing, gestion des ressources humaines, stratégie...) choisie par le candidat. L'évaluation recouvre donc, en principe, les deux principales fonctions dévolues aux universitaires, la recherche et l'enseignement. Il s'agit d'une évaluation collective fondée sur l'avis des pairs et de nature subjective au sens où elle repose sur la pondération d'un certain nombre de critères, plus ou moins explicites, pouvant varier en fonction notamment de la nature même de la spécialité. Cette évaluation conduit le jury à classer un nombre de candidats inférieur ou égal au nombre de postes ouverts par le Ministère, sur la base des demandes adressées par les universités. Le choix des postes se fait en fonction du rang de classement.

Ce mode de recrutement, qui se fait au niveau national, supprime quasiment tout risque de localisme et induit une mobilité importante des universitaires, qui étaient auparavant MCF. La rotation des jurys réduit également les risques associés à la domination d'une spécialité disciplinaire ou d'une école méthodologique. Le processus dure parfois près de neuf mois. Cette durée et la rémunération accordée aux membres du jury font qu'il s'agit, vraisemblablement, du processus d'évaluation le plus approfondi dans l'université française. Son défaut le plus évident est l'ignorance des besoins des universités, le profil des candidats reçus pouvant ne pas correspondre aux besoins locaux des universités ; de façon symétrique, le candidat peut ne pas souhaiter rester dans le poste qu'il a été contraint de choisir. Ce facteur explique que de nombreux professeurs quittent leur poste au terme d'une période de trois ans, durée pendant laquelle la mobilité n'est pas permise. L'avantage, cependant, de ce système est qu'il renforce la mobilité et, d'une certaine façon, le sentiment d'appartenance à un « corps » national plutôt qu'à une université d'affectation. On peut ajouter que la déconnexion des besoins locaux peut éviter un phénomène de court-termisme privilégiant les besoins immédiats dans une sous-discipline particulière au détriment de l'équilibre de long terme nécessaire au développement de l'ensemble du champ des sciences de gestion.

Le second concours (agrégation interne) est ouvert aux MCF âgés d'au moins 40 ans, titulaires d'un doctorat et ayant une expérience d'enseignement d'au moins dix ans dans l'enseignement supérieur. Le concours comporte deux leçons, une leçon sur travaux et une leçon consistant dans le commentaire d'un texte scientifique. L'évaluation est proche dans ses principes de celle pratiquée dans l'agrégation externe. Le caractère interne est principalement lié aux exigences en termes d'âge et d'ancienneté, mais les candidats n'ont aucune garantie de rester dans leur université d'origine.

La procédure de la voie longue fait intervenir, en premier, l'échelon local et les commissions de spécialistes qui examinent les dossiers en vue de faire une présélection accompagnée d'un classement indicatif des universitaires candidats aux postes proposés par les universités. Les dossiers présélectionnés sont ensuite adressés au CNU qui, après examen, les déclare ou non acceptables, éventuellement en modifiant le classement établi à l'échelon local. Le nombre de professeurs recrutés par cette voie est très restreint en sciences de gestion. Le plus souvent, il s'agit de MCF en fin de carrière qui se sont fortement impliqués dans l'administration de leur université, mais dont le dossier doit cependant être jugé suffisant au niveau scientifique pour recevoir l'aval du CNU. L'évaluation tant au niveau local que national est également de nature subjective, notamment dans la pondération qu'elle accorde aux différentes activités, la dimension scientifique jouant un rôle plus mineur. Sur cette voie, il existe relativement fréquemment des conflits entre les logiques locale et nationale.

## *1.2. L'évaluation des universitaires en cours de carrière*

Si les caractéristiques des marchés internes font que l'évaluation revêt une importance primordiale à l'entrée dans l'université, elle intervient également par la suite au cours de la carrière, mais avec une importance moindre en termes d'enjeu, tout au moins au niveau individuel. L'évaluation des universitaires intervient alors à deux niveaux, au niveau individuel pour décider des avancements de grade et des attributions des primes d'encadrement doctoral et de recherche, ou comme composante d'une évaluation collective lorsqu'il s'agit d'évaluer les laboratoires de recherche et les formations, habituellement avec une fréquence quadriennale.

### *1.2.1. L'évaluation des universitaires dans le cadre des procédures individuelles*

L'évaluation des individus se fait, d'une part, lors de la procédure d'avancement en cours de carrière, d'autre part, lors de l'attribution de la prime d'encadrement doctoral et de recherche. Les modalités varient légèrement selon qu'on soit MCF ou PR.

Le corps des MCF comprend deux classes, la classe normale et la hors-classe. Au sein d'une classe, l'avancement se fait à l'ancienneté en fonction d'un certain nombre d'échelons prédéfinis, des bonifications pouvant être accordées sous certaines conditions (activités administratives, mobilité à l'étranger...). L'évaluation n'intervient que lorsque l'EC souhaite passer de la classe normale à la hors-classe. Les avancements peuvent être proposés soit par le CNU au niveau national (pour au moins 50%), soit par le conseil d'administration de l'université au niveau local. Le contingent annuel de promotions est décidé au niveau national en fonction d'un pourcentage calculé sur l'ensemble du corps des MCF. Le CNU procède à l'évaluation des dossiers sur la base de trois critères – enseignement, recherche et administration –, chaque dossier faisant le plus souvent l'objet de deux rapports. Au niveau local, le choix du conseil d'administration s'appuie sur les avis et classements prononcés par les commissions de spécialistes et le conseil scientifique. Une procédure spécifique existe pour les MCF exerçant certaines fonctions administratives.

La classe normale ayant résulté, il y a quelques années, de la fusion des anciennes seconde et première classes, si le MCF n'est pas candidat au recrutement à un poste de PR, il peut ne pas être soumis à une évaluation individuelle avant d'être candidat à la hors-classe. L'avancement étant automatique à l'intérieur de la classe normale sur un horizon de plus de vingt ans, on peut en conclure apparemment que le système est peu incitatif et que l'ancienneté y joue un rôle majeur. Ce caractère peu incitatif est en outre confirmé par l'éventail resserré des salaires, puisqu'au sein du corps des MCF, le ratio entre les rémunérations de début de carrière et de fin de carrière est de 2,12. La conclusion relative au risque d'absence d'évaluation, cependant, doit être nuancée, puisqu'il est rare qu'un MCF ne se porte jamais candidat à un recrutement comme professeur. Par ailleurs, comme il est rare d'être promu à sa première candidature, les MCF sont évalués à chaque fois qu'ils candidatent, selon un processus qu'on peut comparer à l'image traditionnelle du tournoi. Les personnes promues chaque année représentent environ 8 à 9% des candidats pour le seul niveau national.

Pour les professeurs, la logique du système est similaire avec un caractère incitatif plus prononcé puisqu'il existe trois classes (seconde, première et exceptionnelle). A l'intérieur des seconde et première classes, les avancements d'échelon se font également exclusivement à l'ancienneté (à l'exception de certaines bonifications). Au sein de la classe exceptionnelle, les passages entre classes ainsi qu'entre échelons sont soumis à évaluation. L'évaluation des professeurs se produit donc de façon relativement plus fréquente que pour les MCF. Les modalités d'évaluation, notamment le partage des rôles entre voies locale et nationale, sont similaires à celles qui existent pour les MCF. Le caractère faiblement incitatif est également confirmé par le ratio entre rémunération de début et de fin de carrière, qui est de 2. Toutefois, une partie importante des professeurs n'étant jamais promue à la classe exceptionnelle, l'éventail est souvent limité à 1,77. Les pourcentages de promus par rapport aux candidats représentent environ, pour la seule voie nationale, 8 à 9% des candidats pour la première classe et 6 à 7% pour la classe exceptionnelle.

De fait, une certaine répartition des rôles s'est établie entre le niveau local et le niveau national. Les meilleurs dossiers sur le plan scientifique sont habituellement promus au niveau national, le niveau local promouvant davantage les universitaires s'étant fortement impliqués dans les activités administratives de leur université. On peut également ajouter que la procédure semble habituellement plus transparente au niveau national, en raison du caractère national et de la composition mono-disciplinaire du CNU.

L'évaluation intervient également pour attribuer certaines primes, notamment la prime d'encadrement doctoral et de recherche (un peu plus d'un mois de salaire), mise en place en 1990, dans l'objectif de revaloriser les traitements des universitaires, comparativement au reste de la fonction publique. Les candidats à cette prime s'engagent à effectuer, au-delà de leurs obligations normales, une activité spécifique en matière de recherche et de formation des doctorants pour une durée de quatre ans. Les décisions d'attribution sont prises sur la base d'une évaluation préalable des dossiers des candidats par une commission composée de représentants des universitaires nommés par le Ministère. En raison de la nature de la prime,



l'évaluation porte principalement sur les activités scientifiques et, en particulier, sur les éléments objectifs qui attestent de ces activités : nombre de publications, nombre de thèses encadrées et soutenues... Cette prime était octroyée à environ 20% des universitaires, le taux d'acceptation relativement aux demandes étant de près de 50%.

En résumé, au cours d'une carrière de trente ans, un universitaire est évalué, de façon individuelle et en moyenne, une quinzaine de fois et, le plus souvent, simultanément au niveau local et au niveau national. Le cas d'une absence totale d'évaluation, après recrutement, ne peut en principe se produire que pour un MCF qui ne chercherait jamais ni à être promu, ni à bénéficier d'une prime. Une telle personne se pénaliserait doublement en termes de rémunération et de statut relativement à ses collègues.

### *1.2.2. L'évaluation indirecte des universitaires à travers l'évaluation collective*

La relation directe entre évaluation et composante incitative se fait à travers l'examen des dossiers individuels, aucune incitation de nature pécuniaire n'étant liée à la performance des unités collectives (UFR et laboratoires) auxquelles sont rattachés les universitaires. On peut cependant s'interroger sur le lien entre l'évaluation collective, l'évaluation individuelle et la dimension incitative dans l'architecture organisationnelle universitaire.

L'évaluation collective intervenait principalement à deux niveaux, celle de l'habilitation des diplômes et celle des laboratoires, notamment dans le cadre des affiliations au Centre National de la Recherche Scientifique. Cette évaluation est désormais faite, au niveau national, par l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES) créée par la loi de programme pour la recherche en 2006. Cette agence est une structure administrative indépendante chargée d'évaluer les établissements, les laboratoires et les formations.

Concernant l'habilitation des diplômes, outre les contenus des formations, l'évaluation porte également sur l'adossement à la recherche des formations professionnelles. Cet adossement, en étant censé garantir la qualité des enseignements dispensés, est une condition d'habilitation du diplôme à côté de critères tels que les débouchés professionnels. La dimension scientifique est évaluée à travers les dossiers de publications des universitaires intervenant dans les diplômes.

Cette dimension scientifique intervient de façon beaucoup plus directe dans l'évaluation des laboratoires. Les critères d'évaluation portent notamment sur la stratégie scientifique suivie, les résultats scientifiques obtenus, l'attractivité du laboratoire, la contribution à l'enseignement et les relations établies avec le monde socio-économique. En raison de la variété des fonctions des laboratoires, le caractère multicritères de l'évaluation confère à cette dernière un caractère subjectif fort, même si elle repose en partie sur des critères objectifs, tels que, par exemple, le nombre de publications dans des revues à comité de lecture, ces critères et leur poids variant selon le champ disciplinaire concerné.

L'évaluation des formations et des laboratoires qui repose sur le travail des universitaires a des retombées sur leurs carrières dans la mesure où elle va conditionner l'environnement de travail et les moyens mis à leur disposition, sans compter la reconnaissance associée à l'appartenance à un laboratoire à forte notoriété qui facilite l'obtention de financements. Il y a donc une imbrication forte entre les évaluations individuelles et collectives.

### *1.2.3. Evaluation des universitaires et évaluation des enseignements...*

La dimension pédagogique dans le système actuel est prise en compte de façon explicite dans les concours de recrutement tant à travers l'expérience pédagogique que des entretiens avec les commissions de spécialistes. Elle est évaluée de façon plus complète par les jurys d'agrégation sur la base des leçons effectuées. Ces différentes évaluations se font uniquement par les pairs et n'ont pas d'incidence sur l'indépendance des universitaires concernant le contenu de leur enseignement et de leur recherche, principe qui est reconnu et garanti par la Constitution de la République française.

En raison notamment de ce principe d'indépendance, l'évaluation des enseignants par les étudiants ne peut être pratiquée. Ce qui l'est, c'est l'évaluation des enseignements qui a été introduite en 1992 et précisée, depuis lors, par un certain nombre de textes réglementaires. L'avis des étudiants sur les objectifs de la formation et des enseignements doit, en principe, constituer un élément de l'évaluation des enseignements, sans d'ailleurs que les autres éléments ne soient spécifiés. Cette évaluation a normalement un rôle informationnel entre l'enseignant et le public étudiant concernant les dimensions pédagogiques de l'enseignement. Toutefois, la frontière entre l'évaluation des universitaires et celle des enseignements étant parfois bien tenue... la mise en application de cette évaluation a rencontré des oppositions et n'est pas généralisée.

## ***1.3. L'évaluation des universitaires avant la réforme : un système d'une certaine cohérence***

Avant de présenter les modifications des systèmes d'évaluation qui se préparent dans le cadre de la réforme actuelle, il est important, d'une part, de revenir sur les principales caractéristiques du système actuel, d'autre part, de resituer le rôle de l'évaluation dans le cadre de l'architecture organisationnelle de l'université.

### *1.3.1. Les principales caractéristiques de l'évaluation avant la réforme*

La plupart des conclusions qu'on peut établir concernant le processus d'évaluation actuel des universitaires sont liées aux caractéristiques de leurs activités, dont la relative complexité conduit à attribuer un rôle central à l'évaluation par les pairs.

La première conclusion est relative aux critères privilégiés dans l'évaluation. Même si les compétences pédagogiques ne sont pas ignorées, le critère privilégié est celui du contenu du dossier scientifique. La compétence scientifique est jugée par les organes de recrutement composés de pairs comme une condition nécessaire à l'accès à la profession ; il s'agit en outre

de la composante la plus facilement évaluable (pour des pairs...) car elle peut s'appuyer sur des éléments relativement objectifs (publications dans des revues à comité de lecture notamment). Les autres éléments sont beaucoup moins facilement évaluables de façon fiable et indépendante. Ces éléments n'interviennent donc que de façon complémentaire et secondaire. Pour les concours d'agrégation, on peut souligner, cependant, que les capacités pédagogiques sont appréciées à travers les leçons. Quant au CNU, il fait de l'expérience d'enseignement un préalable indispensable à la qualification. La prépondérance du critère associé à la qualité scientifique du dossier caractérise également l'évaluation en cours de carrière, même si on a assisté, au cours des années, à l'apparition de voies de promotion spécifiques ou à l'attribution de bonifications de carrière pour les universitaires les plus investis dans les fonctions administratives.

La deuxième conclusion concerne le caractère fondamentalement « subjectif » de la procédure. Les jurys ne sont jamais tenus par des critères objectifs tels que, par exemple, un nombre minimal de publications ou d'années d'ancienneté. Ce caractère subjectif se justifie par différentes raisons. Une première justification est liée au caractère multitâches du métier d'universitaire. L'évaluation doit pouvoir prendre en compte les différentes compétences nécessaires à l'exercice des différentes activités. Le fait de privilégier la compétence scientifique, ce qui est normal pour un tel métier, n'exclut pas la prise en compte d'autres critères associés aux autres activités. De plus, la compétence scientifique est une condition nécessaire pour transmettre des connaissances fiables. Ce caractère subjectif s'étend également à l'évaluation des travaux et aux pondérations effectuées en fonction de leur nature (articles, ouvrages...).

La troisième conclusion porte sur la profondeur et l'indépendance de l'évaluation pratiquée qui semble équilibrée au vu des critiques contradictoires qu'elle reçoit. Elle serait trop superficielle ou trop lourde, elle serait ignorante des réalités locales ou soumise au localisme. Pour juger ce processus, il faut déjà tenir compte du fait que l'évaluation, quel que soit son niveau, ne part pas de rien. Sur le plan national, les universitaires en sciences de gestion sont environ 1700 ce qui n'est pas très important. Si on tient compte des collaborations en termes de recherche, du fait que les universitaires ont souvent enseigné dans différents établissements, siégé dans différents jurys, participé à des séminaires et colloques, il est rare qu'un candidat se présente sans avoir un certain capital-réputation devant les différents organes chargés de l'évaluer. Les candidats ont souvent plus de 30 ans et une expérience significative qui peut être assimilée à un long apprentissage. Le capital-réputation intervient de façon implicite dans l'évaluation et la connaissance des candidats est souvent bien supérieure à ce qu'elle est pour un recrutement dans les entreprises, en raison des spécificités du milieu universitaire qui constitue un réseau aux mailles relativement serrées et où la notion de pair est centrale. Peut-on inversement, prétendre que la procédure d'évaluation lors des opérations de recrutement serait trop lourde, voire trop coûteuse, argument souvent avancé par les partisans d'une suppression des concours d'agrégation ? Même si on ne dispose pas d'estimation précise du coût des procédures de recrutement (incluant notamment le coût de mobilisation des enseignants), il faut rappeler que ce coût sera étalé sur l'ensemble de la carrière de l'enseignant. Quant à l'indépendance, elle est garantie, au moins en partie,

par le caractère national prépondérant de l'évaluation et la rotation régulière des jurys et des conseils. Cette indépendance est d'ailleurs d'autant plus menacée que le recrutement ou la décision de promotion ont un caractère local.

Le localisme qui se traduit par un biais favorable aux candidats locaux est souvent considéré comme un défaut du système actuel, alors que pourtant, pour l'ensemble des disciplines, le pourcentage de doctorants recrutés dans leur université d'origine n'est que de 30%. Dans le mode de recrutement actuel des MCF, la procédure conduit, dans certains cas, à attribuer un avantage aux candidats locaux devant les commissions de spécialistes, qui peut s'expliquer en raison d'une moindre asymétrie d'information et du souci d'éviter de briser des équipes de recherche ou des équipes pédagogiques existantes.

La quatrième et dernière conclusion porte sur le caractère relativement peu coûteux de l'évaluation qui se fait, le plus souvent, de façon quasi-bénévole par les pairs. Ce caractère bénévole semble associé à une conception du métier selon laquelle le corps des universitaires s'autogère et s'autorégule, à l'instar de certaines professions libérales.

### *1.3.2. Une évaluation à resituer dans le cadre de l'architecture organisationnelle*

Un jugement sur le système actuel d'évaluation n'a de pertinence que relativement aux deux autres dimensions de l'architecture organisationnelle, l'allocation des décisions et le système d'incitation.

#### a) Evaluation et allocation des décisions

L'évaluation est à mettre en perspective avec la forte autonomie dont disposent les universitaires en matière d'enseignement et de recherche, en particulier dans la définition des contenus et des thèmes. L'accent mis lors des recrutements tant sur le contenu des dossiers scientifiques que sur l'expérience d'enseignement constitue normalement une garantie à cet égard. Après le recrutement, l'évaluation, comme on l'a vu, intervient à l'occasion des promotions, voire d'éventuelles mutations ou de candidature à des primes, et fait primer la dimension scientifique, relativement la plus aisée à évaluer.

La cohérence entre le type d'évaluation pratiquée et la forte autonomie décisionnelle des universitaires apparaît au vu des caractéristiques traditionnelles du métier d'EC : l'indépendance nécessaire à la créativité scientifique et à l'évolution des enseignements, la forte motivation intrinsèque des universitaires et la difficulté à évaluer les activités des universitaires, même pour leurs pairs. Une évaluation fréquente qui s'appuierait sur des critères plus formels risquerait de compromettre l'indépendance et les avantages qui lui sont liés en termes de créativité, tout en étant plus coûteuse. A l'évidence, l'efficacité d'un tel système repose prioritairement sur la qualité des recrutements effectués. Faute de pouvoir évaluer précisément les différentes activités, les avantages liés à l'indépendance et à l'autonomie n'apparaissent que si les universitaires s'auto-disciplinent, ce qui suppose une motivation intrinsèque importante.

Si, pour des raisons de dévalorisation relative du métier d'enseignant-chercheur (cf. Bouzidi et al. 2007), le niveau et la motivation des candidats se dégradent, il peut en résulter une baisse du niveau de la recherche et de l'enseignement et, ce, quels que soient les critères d'évaluation utilisés, si les jurys sont contraints de pourvoir les différents postes pour faire face aux besoins.

#### b) Evaluation et système incitatif

L'évaluation pratiquée est-elle cohérente avec le système incitatif ? Nous avons déjà évoqué les caractéristiques de marché interne du système universitaire français. Un des avantages traditionnellement imputé aux marchés internes est, en raison du caractère à long terme de la relation d'emploi, d'encourager à l'accumulation de capital spécifique. C'est notamment le cas de l'université où le capital accumulé, très spécifique, serait difficilement employable par ailleurs. La rémunération principalement croissante avec l'ancienneté est cohérente avec ce souci d'inciter à investir à long terme en capital spécifique. Enfin, on peut justifier le caractère faiblement inégalitaire des rémunérations avec le même argument. L'accumulation de capital spécifique sera facilitée si l'échange de connaissances facilitant la recherche n'est pas freiné par les rivalités entre chercheurs qui risqueraient de se produire dans un système plus incitatif. Un tel système ne nécessite pas, en outre, d'évaluations très fréquentes puisque la dimension incitative est faible et que l'ancienneté y joue un rôle important. Il en résulte que son fonctionnement est, a priori, peu coûteux et ce d'autant plus que l'absence de risque, liée à la garantie de l'emploi, entraîne des coûts salariaux plus faibles à qualifications égales.

La viabilité d'un tel système repose également sur des contrats implicites forts. D'un côté, l'Etat s'engage à maintenir des rémunérations restant comparativement intéressantes sur l'ensemble de la carrière, sachant que le caractère long termiste de la relation permet une certaine flexibilité temporelle dans les ajustements salariaux. Le risque, cependant, est que l'Etat ne tienne pas ses engagements – l'étude de Bouzidi et al., 2007, montre une forte dégradation des rémunérations des universitaires sur les deux dernières décennies –, auquel cas, il peut devenir difficile de recruter des universitaires de qualité et l'équilibre associé à ce système risque de se rompre, notamment dans les secteurs disciplinaires où la concurrence est la plus exacerbée, les sciences de gestion par exemple.

Le risque d'opportunisme existe également du côté des universitaires. L'absence quasi-totale de risque de licenciement lié au statut de fonctionnaire et l'importance du critère de l'ancienneté dans l'avancement, font que des universitaires peuvent délaissé certaines de leurs activités, notamment celles qui sont le moins soumises à contrôle. Ainsi, une proportion non négligeable des universitaires (Combes et Linnemer, 2009) finit par ne plus faire de recherche que de façon très épisodique et préfère privilégier, soit les activités d'enseignement ou d'administration, soit certaines activités personnelles (conseil, enseignement dans le privé...) qui sont d'ailleurs autorisées. Cette tentation est d'autant plus forte que les universitaires sont sous-rémunérés et que l'évaluation des activités peut devenir quasi inexistante s'ils renoncent à toute promotion.

On peut s'interroger sur les raisons qui font que de telles situations, qui souvent sont connues, au moins des pairs proches, perdurent. Deux explications peuvent être proposées pour justifier ce laxisme apparent. La première est liée à la tradition universitaire. Les personnes recrutées au terme d'un processus long et exigeant tel que le doctorat et qui renoncent, notamment dans des secteurs comme la gestion, à une carrière plus lucrative dans le secteur privé, sont en principe très motivées par la recherche et accordent de l'importance aux valeurs et à la culture universitaires. Il y a normalement une auto-régulation qui se produit sur cette base et qui cantonnerait ces cas à être des exceptions, notamment en raison des pressions morales exercées par les pairs. Il apparaîtrait alors moins coûteux de tolérer de telles exceptions que de mettre en place un système de contrôle plus contraignant. La deuxième explication est moins compatible avec l'efficacité productive du système : de telles situations résulteraient d'un contrat implicite entre l'Etat et les universitaires. La sous-rémunération serait compensée par une grande tolérance et une absence d'évaluation hiérarchique qui constitueraient ainsi des avantages associés au statut. Un tel équilibre, s'il est confirmé, pourrait avoir des effets pervers sur le long terme, notamment sur la qualité de la recherche, mais s'il est avéré, revenir sur les avantages associés au statut conduirait à le dévaloriser encore davantage.

Un des problèmes traditionnels associés aux marchés internes est lié aux promotions qui jouent simultanément deux rôles, un rôle d'incitation et un rôle d'allocation des personnels aux différents postes. Si les augmentations salariales sont liées à un changement dans la nature des fonctions exercées, on peut se retrouver confronté au cas de figure où une personne est promue en raison des qualités qu'elle a su démontrer dans ses fonctions antérieures. Le problème est que le profil du nouveau poste ne correspond pas nécessairement à ses compétences justifiant ainsi le célèbre principe de Peter : toute personne est promue jusqu'à son niveau d'incompétence. En principe dans le système universitaire français, les promotions échappent à cet inconvénient car elles ne conduisent pas à exercer de nouvelles fonctions. Le passage d'une classe à une autre, ou du grade de MCF à celui de professeur, n'entraîne pas de changements dans les fonctions, même si, de fait, les professeurs exercent souvent les fonctions administratives les plus importantes. Au vu de la prépondérance du critère scientifique, l'évaluation réalisée et justifiant la promotion, consiste principalement à reconnaître une meilleure compétence scientifique, ce qui justifie d'ailleurs l'évaluation par les pairs. L'accès aux fonctions administratives les plus importantes (présidence d'université, direction d'UFR, de laboratoire...) se fait au moyen d'une élection et ne constitue pas une promotion. Les universitaires qui exercent ces fonctions le font en principe à titre provisoire et sont normalement conduits à revenir à leurs missions de base, une fois leurs mandats achevés.

c) Une architecture globalement cohérente

La configuration actuelle de l'architecture organisationnelle semble présenter une certaine cohérence. L'évaluation pratiquée est surtout importante à l'entrée dans la carrière ou lors des changements de grades. Privilégiant le caractère scientifique, elle se fait par les pairs qui, seuls, disposent de l'expertise nécessaire. Son caractère relativement espacé s'explique par l'importance de l'ancienneté et le caractère peu incitatif du système. Ses inconvénients liés notamment à un éventuel opportunisme des universitaires sont, au moins dans une certaine mesure, compensés par les économies salariales et de coûts de contrôle et par la culture universitaire associée à la motivation intrinsèque souvent forte des universitaires. Cet équilibre suppose, cependant, que les contrats implicites passés entre l'Etat et les universitaires soient respectés, notamment en termes de préservation du pouvoir d'achat. Dans le cas contraire, la baisse de qualité des recrutements et le développement de l'opportunisme peuvent entraîner des conséquences négatives tant en termes de formation que de recherche. Ce faible contrôle s'il comporte des avantages certains en matière d'innovation et de liberté académique, peut toutefois comporter certains risques qualitatifs si l'auto-régulation et la régulation par les pairs se montrent défailtantes et si les motivations intrinsèques se réduisent.

Ce rôle central des motivations intrinsèques est également souligné par les grilles théoriques, qui tentent de combiner les apports des théories contractuelles et des théories du type Knowledge Based View (par exemple, Osterloh et Frey, 2000 ; Osterloh et al., 2002) pour mettre en évidence un lien entre ce type de motivation et la nature de la connaissance créée. Osterloh et al. (2002) montrent que l'architecture organisationnelle pertinente dans une activité dépend de la nature des connaissances produites (explicites vs. tacites) et du type d'incitation (extrinsèques vs. intrinsèques). Selon leur grille d'analyse, l'université semble être une équipe de production de connaissances (« knowledge-based production team »), type organisationnel qui se situe au croisement de la connaissance tacite et de la motivation intrinsèque.

Une université peut être considérée comme un répertoire de ressources spécifiques qui permet de produire de la connaissance. Les universités les plus productives et les plus innovatrices sont souvent anciennes et s'appuient notamment sur une tradition intellectuelle dont la dimension tacite est particulièrement forte et qui constitue un actif intangible très difficilement répliquable. Selon Osterloh et al., dans les métiers complexes, la difficulté à mettre en place un contrôle efficace nécessite que les acteurs aient une forte motivation intrinsèque pour contribuer à la constitution du pool de ressources intangibles spécifique à l'organisation. Le développement de la motivation intrinsèque passe, notamment, par la participation des acteurs à la définition des objectifs, la mise en place d'une auto-organisation et la création d'un esprit d'équipe. A contrario, l'instauration d'un système de motivation extrinsèque fondé sur la performance conduirait à une baisse de la motivation intrinsèque en raison du phénomène d'éviction souvent constaté entre ces deux types de motivations (Deci, 1975 ; Frey, 1997). Les caractères actuels du système de contrôle dans les universités peuvent ainsi s'interpréter comme permettant de préserver et d'accroître la motivation intrinsèque.

## **2 – La réforme de l'évaluation : un renforcement du contrôle d'une efficacité non garantie...**

La récente loi LRU modifie sensiblement la gouvernance des universités en aménageant les prérogatives du conseil d'administration et du conseil scientifique. Elle renforce les pouvoirs des présidents en matière de gestion budgétaire et de gestion des ressources humaines (politique de recrutement, système d'incitation). Les universités peuvent désormais créer des fondations, recevoir des dons, prendre des participations et devenir propriétaires de leur patrimoine immobilier. Cette loi vise également à reconfigurer les architectures organisationnelles des universités de façon à accroître leur performance.

La réforme en cours a des implications importantes en matière d'évaluation des universitaires. Nous allons, dans un premier temps, faire une présentation des évolutions en gestation. Dans un second temps, nous tenterons d'en évaluer les effets potentiels.

### ***2.1. Les principales évolutions du système d'évaluation des universitaires***

Les réformes qui touchent aux procédures d'évaluation sont à mettre en relation avec les aménagements des systèmes incitatifs. On distinguera également l'évaluation faite lors du recrutement de celle effectuée au long de la carrière.

#### ***2.1.1. Les évolutions lors du recrutement***

A l'exception des recrutements passant par les concours nationaux d'agrégation qui restent en l'état, la procédure réformée conserve, sauf exception, son caractère simultanément national et local. Au niveau national, le CNU devrait continuer à se prononcer sur la qualification des candidats dans les mêmes conditions qu'actuellement. Une dérogation importante est cependant à mentionner : les candidats ayant exercé une fonction d'EC à l'étranger, d'un niveau équivalent à l'emploi postulé, sont dispensés de la procédure de qualification. La procédure devient alors exclusivement locale.

L'évolution majeure se situe au niveau local avec la disparition des commissions de spécialistes, remplacées par des comités de sélection, le but étant d'accroître l'autonomie des universités en matière de recrutement. Contrairement aux commissions composées quasi exclusivement de spécialistes de la même discipline que le candidat, élus par leurs pairs pour une durée de quatre ans, les comités ont un caractère ad hoc et provisoire lié au recrutement concernant le poste à pourvoir. Ces comités sont créés par délibération du conseil d'administration, qui fixe le nombre de membres, ainsi que la composition en termes de membres externes et de membres de la discipline. Les membres en sont proposés par le président de l'université au conseil d'administration après avis préalable du conseil scientifique. Le comité ne peut siéger que si au moins la moitié de ses membres sont présents, dont au moins une moitié de membres externes. Il auditionne les candidats dont le dossier a été préalablement retenu sur la base de deux rapports et émet un avis motivé sur les différentes candidatures et sur le classement retenu. Le conseil d'administration se prononce sur la base de cet avis. Sauf s'il émet un avis défavorable, le président transmet le nom du



candidat sélectionné au ministère. Il n'a pas pouvoir de modifier le classement. On assiste donc à un renforcement notable du poids du président dans le processus de recrutement.

### *2.1.2. L'évaluation au cours de la carrière*

La réforme en cours des procédures d'évaluation en cours de carrière conduit également à accorder davantage de pouvoir aux présidents d'université. Cette réforme ne peut s'analyser que conjointement avec la politique de rémunération.

Un des objectifs de la réforme actuelle est de redonner de l'attractivité aux carrières universitaires. Les mesures envisagées portent tant sur les niveaux de rémunération initiaux, que sur les avancements au cours de la carrière et les systèmes de primes. Au total, il devrait en résulter une revalorisation relativement significative des niveaux de rémunération d'entrée, des avancements plus rapides et dans des proportions plus importantes et un système de primes plus incitatif, ces primes étant actuellement significativement inférieures à ce qu'elles sont dans d'autres secteurs de la fonction publique française. Ces mesures ne sont pas différenciées selon les disciplines et les régions, ce qui montre que si le système prend un caractère plus incitatif, il conserve encore de nombreuses caractéristiques d'un marché interne en ignorant les écarts de rémunération existant sur le marché du travail externe, liés aux spécialités de diplômes ou à la localisation géographique. Cette ignorance risque de rendre insuffisants les efforts consentis relativement aux rémunérations offertes dans certains secteurs (en particulier en sciences de gestion).

Cet accroissement du caractère incitatif a pour objectif de « valoriser l'engagement professionnel et l'excellence » au niveau de l'université. Outre leurs pouvoirs accrus en matière de recrutement, les présidents d'universités se voient offerts la possibilité de mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines comportant une dimension incitative « extrinsèque » accrue. Ils disposent désormais d'une latitude importante pour accorder des promotions, octroyer des primes et moduler les services des universitaires entre leurs différentes activités. En particulier, le service d'enseignement à effectuer, peut désormais être augmenté ou réduit relativement à une norme de référence définie au niveau national.

Tout au moins telles étaient les premières intentions, car les vives protestations des universitaires, liées notamment à la crainte d'être livrés à l'arbitraire des présidents d'université, ont conduit à la mise en place d'un certain nombre de garde-fous. Ainsi, la moitié des promotions continueront à être décidées au niveau national sur proposition du CNU. Par ailleurs, les possibilités de modulation des services seront sérieusement encadrées. Les décisions des présidents devront s'inscrire dans un cadre d'équivalences entre activités défini nationalement, selon les principes établis localement par le conseil d'administration de l'université et après avis des directeurs d'unités de formation et de recherche. De plus, les modulations ne pourront se faire qu'avec l'accord écrit de l'intéressé.

Cette réforme doit s'accompagner d'une refonte substantielle des procédures d'évaluation qui, paradoxalement, accroît le rôle et le pouvoir du CNU. Chaque universitaire devra établir, au moins tous les quatre ans, un rapport sur l'ensemble de ses activités. Ce

rapport, complété d'un avis émis par le conseil d'administration de l'université sur les activités pédagogiques et administratives accomplies, sera transmis au CNU qui procédera à l'évaluation individuelle. Les résultats de cette évaluation devront être pris en considération par les universités dans leurs politiques de promotions et d'attribution de primes. Cette évaluation devrait, en principe, accorder davantage de poids aux activités autres que la recherche, en particulier à l'enseignement dont les modalités d'évaluation devraient être revues, notamment dans le poids accordé aux avis des étudiants.

On semble également s'orienter vers une évaluation plus standardisée quant aux publications retenues permettant d'être qualifié d'« enseignant publiant ». Cette notion est importante puisqu'elle jouera un rôle déterminant dans l'évaluation de l'activité des universités en vue de l'attribution des moyens budgétaires concurrentement avec le nombre d'étudiants inscrits aux examens. Pour l'AERES, la notion d'enseignant publiant en sciences de gestion devrait s'apprécier exclusivement sur la base des articles publiés dans les revues figurant parmi les deux premières catégories d'une liste de classement. Il est vraisemblable que les critères de l'AERES serviront de base au CNU et aux universités pour leurs propres évaluations. Il en résulterait donc un glissement d'une évaluation fortement subjective vers des éléments plus mesurables.

Au-delà des promotions, la latitude des présidents a également été fortement accrue en matière d'attribution des primes. Cette politique a été substantiellement modifiée, tant au niveau de la nature des primes, que de leur niveau et de leurs modalités d'attribution. L'actuelle prime d'encadrement doctoral est remplacée par une prime d'excellence scientifique dont le montant pourra représenter plus du double de l'actuelle prime. Une prime de responsabilité pédagogique dont le montant sera du même ordre est également créée. Les critères d'attribution de ces primes doivent être définis localement même si le montant des primes sera fixé à l'intérieur d'une fourchette définie nationalement. Il y a donc une modification sensible de l'ancien système, puisque l'ancienne prime d'encadrement doctoral était attribuée au niveau national et que son montant était fonction du grade, sans possibilités de modulation.

En résumé, pour ce qui concerne l'évaluation, la réforme vise à mieux prendre en compte la diversité des fonctions des universitaires et à s'appuyer davantage sur des éléments plus « objectifs ». Paradoxalement, pour une réforme qui visait à accroître l'autonomie des universités, le rôle du CNU en sort renforcé, puisque ses évaluations sont censées conditionner les décisions des universités, y compris au niveau local, et qu'il conserve ses prérogatives actuelles en proposant la moitié des possibilités de promotion.

## ***2.2. Quelques réflexions sur les effets potentiels de la réforme***

Quels sont les effets potentiels, tant au niveau du recrutement qu'en cours de carrière, qu'on peut attendre de la réforme de l'évaluation en cours.

### *2.2.1. Les effets potentiels sur le recrutement*

Le risque d'un recrutement soumis à influence locale est surtout important pour les personnes exonérées de la procédure nationale de qualification. Dans la procédure standard, la réforme renforce, en principe, le poids des universitaires extérieurs dans l'évaluation avec l'objectif de réduire le phénomène de localisme parfois constaté et donne un rôle prépondérant au président de l'université qui, notamment, propose les membres du comité de sélection.

Le poids des pairs issus de la discipline peut se trouver réduit en fonction de la composition du comité, ce qui peut entraîner des biais sensibles dans l'évaluation des compétences et des conflits entre disciplines. L'évaluation préalable effectuée par le CNU lors de la qualification ne garantit pas contre ce risque, puisqu'il est, par exemple, possible de candidater sur un poste de sciences de gestion en ayant été qualifié par une section du CNU représentant une autre discipline. Ce risque de contournement disciplinaire est particulièrement prononcé en sciences de gestion, au vu des difficultés actuelles en matière de recrutement dues notamment aux différentiels de rémunération avec les carrières offertes dans le secteur privé.

La réforme comporte un autre risque. Le fait de conditionner le fonctionnement des comités de sélection à la présence des membres extérieurs, outre un accroissement des coûts de déplacement, risque d'entraîner des difficultés importantes. Que ce soit à cause des problèmes de compatibilité des calendriers entre régions, que de l'absence d'incitations à faire partie des comités, raisons qui expliquaient déjà l'absence très fréquente des membres extérieurs aux commissions de spécialistes, le fonctionnement des comités de sélection risque d'être difficile. La contrainte d'alignement du nombre de membres internes sur celui des membres extérieurs présents ne fera que réduire le nombre de membres pouvant participer au processus de sélection et, ce faisant, risque de le biaiser. Contrairement à ce qui est attendu, le risque de localisme, en outre, ne sera pas réduit puisque les membres externes resteront de fait proposés par les membres internes, souvent avec un accord de réciprocité.

### *2.2.2. Les effets potentiels de la réforme de l'évaluation en cours de carrière*

Pour tenter de cerner les effets potentiels de la réforme de l'évaluation en cours de carrière, nous allons successivement considérer son incidence prévisible sur le comportement des universitaires, puis sur celui des universités et, enfin, sur le système universitaire dans son ensemble.

#### a) Les effets potentiels sur le comportement des universitaires

Un des premiers effets possibles tant de l'accroissement des motivations extrinsèques que de l'évaluation systématique, est la survenance du phénomène d'éviction entre motivations extrinsèques et intrinsèques déjà évoqué. Si des personnes choisissent de devenir universitaires alors qu'elles auraient pu prétendre à des rémunérations sensiblement plus élevées, c'est le plus souvent parce qu'elles surpondèrent des motivations intrinsèques comme

l'intérêt intellectuel, l'accomplissement personnel, l'utilité sociale, l'indépendance et l'autonomie, le sentiment de collégialité... Cette importance des motivations intrinsèques se manifeste fréquemment par des dépassements d'horaires et par l'exercice quasi bénévole de nombreuses fonctions d'administration et d'évaluation. Ainsi des fonctions aussi lourdes que celles de président d'université, de directeur de laboratoire ou d'unités de formation et de recherche étaient exercées avec des avantages très faibles comparativement à des responsabilités de niveau équivalent dans le secteur privé. Quant aux primes associées aux responsabilités de diplôme, elles étaient, le plus souvent, symboliques. La mise en place d'un système d'évaluation plus formel et de motivations extrinsèques risque, en compromettant les motivations intrinsèques, non seulement d'écarter des candidats intéressés par la carrière universitaire mais également de conduire les universitaires titulaires à ne plus exercer de façon quasi-bénévole nombre de fonctions d'administration et d'évaluation.

L'évaluation systématique des différentes activités peut également entraîner certains effets pervers. En cas d'arbitrage entre différentes activités, à effort égal et rémunération équivalente, il est rationnel de privilégier les activités dont l'évaluation est la plus précise. De ce point de vue, la recherche, en particulier si elle s'appuie sur des critères tels que le nombre de publications, bénéficie d'un avantage comparatif. Même s'il dispose des avis des conseils d'administration des universités, on peut douter que le CNU accorde davantage de poids aux activités autres que la recherche dans son évaluation qu'il ne leur en attribue actuellement. Comment comparer des avis émanant d'universités différentes et concernant des publics et des diplômés très hétérogènes ? Il est vraisemblable que la pratique actuelle se perpétuera. Autrement dit, vraisemblablement, le CNU exigera un seuil minimum dans les activités autres que la recherche, mais le choix des candidats proposés pour une promotion continuera à reposer principalement sur les publications, peut-être encore plus qu'avant la réforme. Le poids accordé aux enseignants publiants dans l'octroi des financements risque en effet d'attiser la concurrence entre les universités pour les recruter, ce qui accroîtra encore l'importance des publications. Contrairement aux attentes, la réforme risque d'accentuer l'importance de l'activité de recherche, au détriment des autres activités et ce d'autant plus que les modulations des services concerneront principalement les universitaires non publiants.

Certains effets pervers peuvent également affecter les stratégies de recherche, le contenu des enseignements et les stratégies d'influence. Tant la fréquence relativement rapide des évaluations (tous les quatre ans) que les formes de production privilégiées (articles dans des revues à comité de lecture) risquent d'avoir les conséquences suivantes. La fréquence quadriennale peut conduire les universitaires à renoncer aux projets de recherche les plus aléatoires, les plus lourds sur le plan empirique et les plus originaux ou induire des stratégies permettant un lissage temporel de la production scientifique, telles que l'accroissement des cosignatures d'articles. La seule évaluation sur les articles publiés dans les revues les plus cotées risque de se faire au détriment des travaux publiés sous d'autres formes tels que les ouvrages. Elle peut également conduire à une disparition des contributions proposées aux revues mal ou non classées car trop jeunes ou jugées marginales par rapport aux standards dominants, ou encore aux revues professionnelles, allant à l'encontre de la diffusion des innovations et au nécessaire dialogue entre praticiens et universitaires, notamment dans le

domaine des sciences de gestion. Certains effets pervers (appauvrissement des contenus, une réduction des exigences...) sont également à prévoir en matière d'enseignement si le seul critère d'évaluation est l'avis des étudiants.

On peut craindre, également, un renforcement des stratégies d'influence entreprises par les universitaires, en particulier au niveau local, dans la mesure où le pouvoir discrétionnaire des présidents sera substantiellement renforcé. Au niveau national, la compétition pour occuper des positions favorables dans les organismes d'évaluation (CNU, AERES...) risque également de s'accroître. Le poids de l'évaluation se renforçant, les avis rendus par les experts auront d'autant plus d'importance. Si les évaluations sont tranchées, une détérioration importante des relations entre universitaires peut se produire ; elle sera préjudiciable aux échanges scientifiques et à la mise en place de stratégies collectives de recherche. Si, en revanche, les évaluations sont laxistes, il peut en résulter, inversement, une inefficacité des systèmes mis en place.

#### b) Les effets prévisibles sur les universités et le système universitaire français

Au niveau des universités, une première conséquence de la réforme sera vraisemblablement un accroissement significatif des coûts de gestion et d'évaluation. Comme nous l'avons souligné, l'exercice des responsabilités administratives principales au niveau local ou au niveau national se fait actuellement sur la base du volontariat (le plus souvent en passant par une élection par les pairs) et moyennant des rémunérations symboliques. L'accroissement des prérogatives des présidents d'université va s'accompagner d'une revalorisation relativement substantielle de leurs primes (de 25000 à 40000 euros selon la taille des universités). Toutefois, même avec cette revalorisation, les rémunérations des présidents (au mieux 100 000 euros par an), resteront très éloignées des rémunérations offertes à l'étranger. Aux Etats-Unis, la rémunération moyenne, en 2007-2008, des présidents des universités publiques était de 427 000 \$, avec un maximum de 1 346 000 \$.

Ces écarts de rémunération illustrent le problème auquel sont confrontés les pouvoirs publics français dans leur volonté de mettre en place un système plus incitatif. Par définition, un tel système fondé sur des motivations explicites est plus coûteux et nécessite des moyens financiers supplémentaires. Or, un président d'université en France n'a pas le pouvoir de fixer librement le niveau des droits de scolarité qui restent à un niveau très modique en France, ce qui montre d'ailleurs les limites de la notion d'autonomie des universités françaises dans la réforme actuelle.

Au-delà des coûts associés au système incitatif stricto sensu, il faut également évoquer ceux induits par la réforme de l'évaluation, que va devoir supporter chaque université. Dans le système actuel, le coût de l'évaluation apparaît faible si l'on considère les seuls coûts explicites. La prise en compte du coût d'opportunité associé au temps passé par les universitaires conduit déjà à une estimation plus élevée. La réforme projetée risque d'accroître sensiblement ce coût pour plusieurs raisons. Premièrement, l'évaluation des activités d'enseignement et d'administration va entraîner des charges administratives et des délibérations supplémentaires, alors que les universités françaises connaissent déjà, faute de

ressources, un sous-encadrement administratif très important. Deuxièmement, selon un argument déjà avancé, l'alourdissement des contraintes pesant sur les universitaires risque de compromettre le caractère bénévole de l'évaluation. Troisièmement, l'accroissement du caractère incitatif et des possibilités de promotion va induire une augmentation du travail d'évaluation tant en termes de fréquence que de précision. Quatrièmement, si un système favorisant l'ancienneté et l'âge pour déterminer les promotions est, par principe, peu sensible aux activités d'influence, dans le système réformé ces activités peuvent se révéler beaucoup plus rentables et accroître substantiellement les coûts d'influence. Au total, le coût de la nouvelle architecture organisationnelle des universités françaises peut s'accroître très significativement, ce qui de nouveau pose la question des ressources financières.

Autrement dit, le projet associé à la loi LRU, dont l'objectif est d'accroître l'efficacité des universités en leur donnant davantage d'autonomie, risque de se heurter au coût financier associé à la nouvelle architecture organisationnelle. Certes, il est possible que les universités puissent financer leurs besoins accrus grâce aux fonds collectés via les fondations qu'elles vont pouvoir créer. Il faut cependant souligner que – contrairement à ce qui se passe aux Etats-Unis où ce sont principalement les particuliers, notamment les anciens étudiants qui contribuent aux fondations – le financement de ces fondations est surtout envisagé, en France, du côté des entreprises ce qui pose notamment deux problèmes : l'inégalité économique entre régions et l'indépendance des universitaires tant pour le contenu des formations que pour les orientations de la recherche.

Cette question du financement est directement liée à celle de la mise en concurrence des universités. La mise en place d'un système incitatif ne prend tout son sens que dans un processus concurrentiel entre établissements en vue d'attirer les meilleurs étudiants, à l'instar de ce qui se passe aux Etats-Unis entre les universités ou, en France, entre les grandes écoles de gestion, établissements dont la vie est rythmée par la publication des différents classements par la presse spécialisée. Cette concurrence, qui pousse systématiquement à rechercher la différenciation, a pour conséquence d'être très coûteuse en matière de politique de communication et de relations publiques.

A l'étranger ou dans les grandes écoles de gestion en France, cette concurrence a induit des augmentations substantielles des droits de scolarité. Ainsi, à *Harvard University*, les *tuition fees* atteignent aujourd'hui les 35000 \$ annuels, ce qui d'ailleurs a conduit cette université à prendre des mesures d'exonération pour les étudiants issus de milieux modestes. Ce qu'illustre cet exemple c'est que la course pour vouloir être en tête – à l'instar de la course aux armements (Frank et Cook, 1995 ; Frank, 2001) – entraîne des coûts de positionnement de plus en plus élevés pour l'ensemble des établissements. Du point de vue social, ces coûts peuvent être considérés comme un gaspillage.

Pour revenir à la réforme en cours, ne peut-on penser que ses principaux effets seront sinon de déclencher, du moins de renforcer une « course aux armements » entre les universités françaises, sans qu'il en résulte une amélioration significative tant de la qualité des

enseignements que de la recherche, garantissant un meilleur classement international pour les universités françaises, vu leur handicap en matière de financement ?

## Conclusion

La question de l'évaluation des universitaires, notamment, en sciences de gestion ne peut être dissociée d'une réflexion plus globale, sur l'architecture organisationnelle des universités françaises. La réforme en cours peut s'interpréter comme le passage d'une architecture ayant sa propre logique et sa propre cohérence – en particulier, au vu des modes de financement de l'université française – à une architecture de type différent.

Selon la théorie de l'architecture organisationnelle, les modifications des architectures organisationnelles associées aux modes managériaux (*reengineering*, gestion de la qualité, etc.) – dont la réforme actuelle en matière d'évaluation des universitaires semble être une illustration en relation avec la vision naïve des systèmes incitatifs qui la sous-tend – se traduisent souvent par des échecs. Ces derniers résultent fréquemment d'une sous-estimation des coûts associés à la mise en place d'une nouvelle architecture et de l'ignorance des questions de complémentarité et de cohérence entre composantes de l'architecture... Dans la réforme en cours, il semble que des aspects aussi importants que les conflits entre motivations intrinsèques et extrinsèques, les coûts explicites et implicites du nouveau système d'évaluation et d'incitation, l'influence sur la nature de la connaissance produite et les effets potentiels d'une « course aux armements » entre universités, n'aient pas été véritablement perçus...

## Bibliographie

Altman Y. and F. Bournois (2004), « The “Coconut Tree” Model of Careers: The Case of French Academia », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, pp. 320-328.

Bouzidi B., Jaaidane T. and R. Gary-Bobo (2007), « Les traitements des enseignants français 1960-2004 : la voie de la démoralisation ? », *Revue d'Economie Politique*, vol. 117, n° 3, p 323-363.

Brickley J.A., Smith C.W. Jr. and J.L. Zimmerman (1997), *Managerial Economics and Organizational Architecture*, McGraw-Hill Irwin.

Cereq (2008), *Quand l'école est finie... Premiers pas dans la vie active de la génération 2004*, <http://www.cereq.fr/enquetegeneration2004suite.htm>.

Combes P.-Ph. and L. Linnemer (2009), « Peut-on mesurer la productivité des universitaires? », [http://www.teloseu.com/fr/article/peut\\_on\\_mesurer\\_la\\_productivite\\_des\\_enseignants\\_](http://www.teloseu.com/fr/article/peut_on_mesurer_la_productivite_des_enseignants_)

Deci E.L. (1975), *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press.

Frank R.H. (2001), « Higher Education : The Ultimate Winner-Take-All Market? », in M. Devlin and J. Meyerson (Eds.), *Forum Futures – Exploring the Future of Higher Education*, 2000 Papers, Jossey-Bass Inc., pp. 3-12.

Frank R.H. and Ph. Cook (1995), *The Winner-Take-All Society*, New York: Free Press.

Frey B.S. (1997), *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham, UK and Brookfield, USA: Edward Elgar.

Gingras Y. (2008), « La fièvre de l'évaluation de la recherche. Du mauvais usage de faux indicateurs », Note de recherche, CIRST, mai,  
[http://www.cirst.uqam.ca/Portals/0/docs/note\\_rech/2008\\_05.pdf](http://www.cirst.uqam.ca/Portals/0/docs/note_rech/2008_05.pdf).

Jensen M.C. and W.H. Meckling (1992), « Specific and General Knowledge and Organizational Structure », in *Contract Economics*, edited by L. Werin and H. Wijkander, Oxford, U.K.: Basil Blackwell Publishers.

Marco L. (2006), « L'agrégation de sciences de gestion (1976-2005) », *Revue d'Histoire des Sciences Humaines*, vol. 14, n° 1, pp. 173-198.

Osterloh M. and B.S. Frey (2000), « Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form », *Organization Science*, vol. 11, pp. 538-550.

Osterloh M., Frost J. and B.S. Frey (2002), « The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms », *International Journal of the Economics of Business*, vol. 9, n°1, pp. 61-77.