



re re  
La compétition fait rage à tous les niveaux de l'université : entre composantes, collègues et étudiants.

© Kristian Weill

 ENSEIGNEMENT

## Professeur(e) d'université : un sport de combat !

> Anne-Emmanuelle BOURGAUX (\*)

*Concurrence, compétition, rentabilité, urgence... Voici quelques-uns des maîtres-mots qui rythment aujourd'hui la vie des corps académique, scientifique et administratif de l'alma mater. Et, par ricochet, la vie des étudiants. La «managérialisation» de l'université est en marche. Un mouvement dangereux qui n'est pas sans conséquence sur les valeurs officiellement défendues par l'institution universitaire. Face à ce rouleau compresseur, des voix discordantes prônent la «désexcellence». Afin de prouver qu'une autre université est possible.*

Il existe différents moyens de tenter de changer le monde. Fraîchement diplômée, j'ai décidé d'affronter le monde en travaillant en politique. Je m'attendais à la violence de cet univers. La sélection de nos dirigeants par l'élection érige la confrontation au cœur de notre régime politique. Les mots parlent d'eux-mêmes : ils empruntent au vocabulaire sportif (la «compétition électorale») ou militaire

(la «campagne électorale»). Là-bas, la concurrence était rude. Les rapports de force, permanents. Lassée du tumulte, je me suis tournée vers la carrière universitaire et ses murmures. Je pensais substituer la coopération au combat. La réflexion au rapport de force. Rien ne me préparait à la violence du milieu universitaire. Celle-ci n'est pas (encore ?) sanglante. Elle est pourtant omniprésente. Elle ne s'exprime

pas à coup d'uppercuts. Mais d'ulcères. En politique, j'ai vu beaucoup de mes collègues tomber, par démotivation, dégoût ou disgrâce. Je m'en doutais en entrant dans ce monde. À l'université, j'assistais aussi à l'écroulement de mes collègues. Jamais, je ne l'aurais imaginé. De mémoire humaine, on n'a jamais vu des chercheurs attaqués par des piles de livres. Ou des professeurs avalés par leur

lutrin. Alors, que se passe-t-il dans nos universités ?

## La mécanisation de l'université

L'image de l'universitaire flottant dans une bibliothèque en écoutant ses neurones penser a vécu. Je fais partie de ceux et celles qui ont beaucoup ri en lisant David Lodge et ses descriptions à la fois féroces et tendres du monde universitaire du siècle dernier<sup>1</sup>. On y découvre un monde replié sur lui-même, pique-assiette, miné par l'égoïsme et agité par les guerres intestines pour des enjeux dérisoires. Ce ne sont pas ces traits qui rendent le tableau de Lodge caduque. Ni même l'omniprésence du téléphone fixe et de la photocopieuse. Ce qui fait date, c'est que ses personnages ont encore le temps. Le temps de commencer la journée en buvant un café entre collègues. Le temps de voyager

*« Le corps du chercheur-professeur universitaire ploie et se déploie dans les notes explicatives des procédures d'évaluation obscures qui rythment la vie universitaire. »*

et de méditer. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, le corps de Charlie Chaplin se pliait et se déplaçait dans les rouages d'une chaîne mécanisée de production d'usine<sup>2</sup>. Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, le corps du chercheur-professeur universitaire ploie et se déploie dans les notes explicatives des procédures d'évaluation obscures qui rythment la vie universitaire<sup>3</sup>; dans les règlements kilométriques des appels d'offres, programmes de recherches, octrois de subsides, contrats en tout genre; dans les modes d'emploi des innombrables *e-outils* et programmes censés l'aider à faire toujours plus (encodage de notes, gestion de cours virtuels, hyperplanning...); dans les incessants décrets qui assignent à l'université de changer, de se réformer, de se transformer, mais qui, en bout de course, n'obtiennent que son épuisement.

## Chercher, enseigner, gérer...

Actuellement, sur les épaules du/de la prof d'unif pèse un nombre infini de tâches qui le/la menacent dangereusement de déboîtement. Bien sûr, il/elle doit chercher, ce qui revêt une multitude d'obligations qui vont de la réalisation de recherches empiriques à la publication en passant par l'organisation d'événements scientifiques ou l'encadrement de thèses. Il/elle doit également enseigner. Le sommet de l'iceberg, ce sont les heures prescrites devant les étudiants. Les couches moins visibles, ce sont les heures de préparation, les corrections d'examens, les encadrements de mémoire, les permanences... Par ailleurs, il/elle doit gérer et administrer. Son université, sa faculté, son centre de recherche, son labo dans tous ses aspects (personnel, financement, budget, contrats). Dans ce cadre, il/elle doit participer à de multiples réunions, groupes de travail, processus d'évaluation—et, normalement, les pré-

parer et en faire le suivi. Enfin, à raison, la société attend de l'université qu'elle ne se referme pas sur elle-même comme un tupperware. On attend donc de ses membres qu'ils s'ouvrent vers l'extérieur en s'impliquant dans les débats de la cité (presse, conférences...). Mener de front toutes ces tâches est difficilement négociable en termes de temps: pour les accomplir toutes correctement en même temps, il faudrait plusieurs vies. De plus, les talents à mobiliser sont très différents. On peut être un chercheur rigoureux, mais un piètre maître d'équipe. Un pédagogue passionnant, mais un plat gestionnaire de ressources. En outre, ces compétences résistent à être activées de concert. Comment penser tout en gérant? Comment rester un chercheur tout en devenant un entrepreneur de la recherche? Le théâtre cornélien est

planté. Si on admet que ces tâches sont impossibles à mener de front, comment les agencer, les trier, les prioriser ?

## Beaucoup, vite, loin, mal<sup>4</sup>

Comme l'explique si bien Thomas Lamarque<sup>5</sup>, l'université est le repaire des perfectionnistes. Des anxieux. De ceux qui ont la certitude de leurs doutes. En embrassant la carrière universitaire, les professeurs-chercheurs décident de consacrer leurs talents à la remise en cause. Ce n'est pas tant le tranchant de la réponse que la courbe de la question qui dessine leur horizon. En multipliant les tâches qui pèsent sur leurs épaules, l'université du XXI<sup>e</sup> siècle appuie là où cela fait mal: elle prie ses travailleurs d'en faire toujours plus, plus vite, plus loin et plus mal. Or, en tant que perfectionnistes, ce sont les derniers à pouvoir répondre à cette sollicitation sans dégât majeur. Elle les somme d'abandonner ce qu'ils sont et de devenir ce qu'ils ne sont pas. Elle les place dans un conflit de loyauté insoluble entre ce qui est attendu d'eux et ce qu'ils attendent d'eux-mêmes. La seule manière de faire de plus en plus sans le faire (beaucoup) plus mal est de rogner sur les loisirs, sur le temps de sommeil, sur la vie non professionnelle. En découle une prolifération de maladies, *burn-out* et autres pathologies liées au stress au travail.

## Enveloppe fermée et managérialisation

Il existe une seconde raison pour laquelle le petit monde universitaire décrit par Lodge dans sa trilogie universitaire est daté. Dans son œuvre, le monde universitaire est encore un monde à part, dont les différences (d'objectifs, de rythme, de culture) avec le monde économique sont à ce point abyssales qu'elles constituent la trame comique du troisième volet de la trilogie, *Jeu de société*. Actuellement, cette différenciation a vécu. La logique d'enveloppe fermée imposée aux universités depuis 1998<sup>6</sup> a créé les conditions fertiles d'une mise en concurrence et d'une compétition à

tous les niveaux. Le financement basé sur le nombre d'étudiant(e)s positionne les universités en rivales et les incite à la chasse aux étudiants<sup>7</sup>. La mode des différentes méthodes de classement universitaire en dit long : l'heure est à la comparaison et à la rivalité, non à la complémentarité et à la coopération. Tout bas, chacun reconnaît que ces classements posent de lourdes questions de principe. Tout haut, chacun acclame le podium en espérant y grimper. Pourtant, ces classements universitaires sont à la pensée ce que le *nugget* est à la volaille.

Prenons-en un exemple : le classement de Shanghai, qui donne chaque année des sueurs froides aux recteurs/trices du monde entier et fait la une de tous nos médias sans l'ombre d'un recul. Vous pensez certainement qu'il est le résultat d'un processus de comparaison complexe mobilisant des critères diversifiés ? Détrompez-vous : ce classement est le résultat d'une comparaison sommaire de six critères qui pré-déterminent l'issue du classement<sup>8</sup>. Un de ceux-ci est le nombre de publications dans... deux revues : *Science* et *Nature*. Deux revues sur l'ensemble des périodiques scientifiques du monde entier, pas une de plus ! Deux revues anglophones. L'une américaine, l'autre anglaise. Deux revues à prédominance « sciences exactes ». Un autre critère est l'indice de citations dans deux outils de référencement de citations au nom mécaniste : le *Science Citation Index-Expanded* (SCIE) et le *Social Science Citation Index* (SSCI). Outils anglophones. Outils américains. Outils privés. Dans ce contexte, je vous le donne en mille : les universités qui se partagent le palmarès sont invariablement (ta-tam!)... américaines et anglaises ! On dit souvent que le cordonnier est le plus mal chaussé. Les universités sont classées de la manière la moins universitaire qui soit.

Si l'Oscar du meilleur acteur était attribué en comptant la participation des stars aux films produits par deux *majors* – et par ces deux *majors* seulement –, ce prix serait la risée du monde. Inimaginable pour les artistes. Incontournable pour les universités.

## Dallas, ton univers impitoyable

Ce n'est pas fini : la compétition fait rage aussi au sein d'une même université entre ses différentes composantes. Pour répartir les moyens, on assiste à nouveau à une multiplication de techniques d'ins-

« *Le financement des universités basé sur le nombre d'étudiant(e)s les positionne en rivales et les incite à la chasse aux étudiants.* »

piration managériale, dont les maîtres-mots sont la responsabilisation financière et la performance. Mais comment évaluer la performance de la recherche ? À défaut d'admettre l'impossibilité de répondre à cette question de manière univoque, à l'université, on ne « pense » plus. On produit de l'*output* scientifique. On ne discute plus des hypothèses. On compare son indice h, qui mesure le nombre de citations dont chaque auteur fait l'objet. L'heure est à l'évaluation quantitative de la recherche et de sa hiérarchisation selon des critères variant d'une université à une autre, d'une faculté à l'autre, d'un secteur à l'autre. Cette variabilité pourrait à elle seule faire douter de la rationalité de l'exercice.

## Dis-moi combien te cite(nt)...

La concurrence opère aussi entre les membres du personnel universitaire et ce, à tous les stades (accès, stabilisation, promotion). Face à l'internationalisation des carrières et l'augmentation du nombre de diplômés, la lutte est de plus en plus rude. À nouveau, les critères laissent la part belle à l'évaluation quantitative (nombre d'articles, nombre d'articles dans telle ou telle revue, nombre de citations...). Mais est-il certain qu'un auteur massivement cité est plus talentueux qu'un penseur incompris ? Le chercheur original n'est-il pas condamné à la solitude ? Et que dire du

clivage genré : dans la recherche comme ailleurs, les femmes peinent à atteindre la même reconnaissance que leurs collègues masculins... La logique compétitive n'opère pas seulement au sein d'un même corps (entre profs, entre assistants, entre collaborateurs administratifs). Elle se marque également entre les corps.

Comme dans tout secteur en pénurie, la hiérarchisation s'affûte : le surmenage en cascade aboutit à un déversement des tâches du haut vers le bas (chef > prof > assistant > personnel technique et administratif) qui épuise le sommet, mais achève la base. Depuis la réforme dite Marcourt, on a beaucoup parlé des inconvénients de la réforme pour les enseignants et les étudiants. Mais que dire du personnel administratif qui est en première ligne pour intégrer, assimiler et exécuter ces réformes « mammoths » successives ?

## Cap sur la « finaçabilité »

Enfin, *last but not least*, la concurrence est instaurée entre étudiants. Un système à enveloppe fermée dans lequel le nombre d'étudiants augmente sans cesse ne peut que devenir un *far west*. À ce sujet, la communication autour de la réforme Marcourt a mis l'accent sur la démocratisation de l'enseignement supérieur, notamment grâce à la moyenne de réussite ramenée à 10. On a moins dit que ses vertus démocratiques étaient *de facto* réservées aux étudiants « finaçables », c'est-à-dire les étudiants qui seront pris en compte dans le calcul des moyens alloués aux universités. Désormais, en délibération, de nouveaux managers universitaires connectés à d'improbables moteurs de calculs de « finaçabilité » communiquent en temps réel aux jurys cette donnée si peu huma-



Par l'occupation des rectorats de l'ULB et de l'UCL, les étudiants ont défendu la solidarité internationale.

niste. «Quand on aime, on ne compte pas», dit le proverbe. À l'université désormais, quand on délibère, on compte. En avril dernier, prêtes à fouiller toutes les poches pour dégager les moyens qui leur font défaut, les universités ont envisagé d'augmenter considérablement le minerval des étudiants «non financiers» par excellence: les étudiants étrangers hors Union européenne<sup>9</sup>. Grâce à l'occupation des rectorats de l'ULB et de l'UCL, les étudiant(e)s ont refusé avec courage de se laisser diviser. Et ils ont rappelé à leurs aînés le b.a.-ba de la solidarité internationale.

### Du professeur Tournesol au professeur Excel

Ces tensions managériales de plus en plus tyranniques n'ont pas seulement des conséquences lourdes sur la santé de ses travailleurs. Elles atteignent aussi le sens et le contenu de la «production scientifique»—les termes sont révélateurs. Les exigences de publication augmentent alors que le temps

disponible pour la recherche diminue. Partant, la recherche tend aussi à se mécaniser. L'heure est à la redite, au copier-coller, à l'exploitation plus ou moins assumée des subalternes (assistants, collaborateurs, étudiants-assistants...). L'heure est également à la stratégie. Face à la multiplication des évaluations

seur Tournesol—qui n'y survivrait pas plus d'un quadrimestre. Mais le bocal du professeur *Excel* ou *PowerPoint* qui s'y sent comme un poisson dans l'eau—termes à nouveau révélateurs d'insignifiance: comment un «point» peut-il avoir du «pouvoir»? Sur le plan du contenu de la recherche s'ensuit un

*« Parmi les thèses audacieuses et les idées renversantes, combien aboutissent à un refus d'articles, à un rejet de promotion, à un non-renouvellement de contrat ? »*

et à la prolifération des critères, il faut être malin. Publier beaucoup d'articles de peu de pages, moins d'articles plus consistants, plus d'articles dans telle ou telle revue bien cotée, pas d'articles dans les revues peu ou pas référencées, plusieurs articles sur des thèmes facilement exportables afin de rayonner internationalement. En termes de mobilisation des talents, l'université du XXI<sup>e</sup> siècle n'est plus le pré carré du profes-

lissage de la pensée qui fait froid dans le dos. Quand la carrière est un sport de combat, il est naturel de diminuer la prise de risques. Parmi les thèses audacieuses, les idées renversantes, les options décoiffantes, très peu aboutissent à un prix Nobel. Encore moins quand elles émanent de femmes. Mais combien aboutissent à un refus d'articles, à un rejet de promotion, à un non-renouvellement de contrat?

## Le Lion de Waterloo sans la bataille

Pour le petit pays que nous sommes, le règne de l'évaluation et de la compétition entraîne une colonisation scientifique insidieuse. Avec la mésestime de soi qui nous caractérise, chez soi devient nulle part: les revues, les séjours, les cursus, les collaborations à l'étranger sont survalorisés au détriment du savoir «local». On sait que pour réussir en Belgique francophone en tant qu'écrivain ou artiste, il faut d'abord être reconnu à Paris. On sait moins qu'en tant qu'universitaire, il faut monter à Cambridge ou à Yale. Pour être exportable, le chercheur aura intérêt à détourner le regard du terrain belgo-belge pourtant si spécifique, et à aligner sa ligne de mire sur les modèles de pensée, les catégories, les vérités tracées ailleurs. L'internationalisation de la recherche a alors une conséquence directe sur le contenu de celle-ci: plier les réalités des petits pays dans des cadres théoriques élaborés par les plus grands. Ces mêmes cadres

cinq évaluations, six conférences et sept commissions, les étudiants tendent à être perçus comme des contretemps. «Vite, vite, vite»: on écourte les délibérations jugées «trop longues». «Hop, hop, hop»: on raccourcit le temps de correction des examens en élaborant des QCM corrigés par une machine. «Quick, quick, quick»: on fait l'impasse sur les permanences et on renonce à répondre à tous les mails d'étudiants. Les étudiants sont le miel de notre profession. Entre le marteau d'un sous-encadrement et l'enclume de la surcharge, ils en deviennent le fiel. La porte est alors ouverte à l'enseignement *fast food*: enseigner beaucoup, vite et mal. Quand le nombre d'étudiants et le nombre d'heures de cours augmentent de manière exponentielle, l'heure est à l'efficacité: faire apprendre par cœur un *syllabus* prémâché, choisir les modes d'évaluation les plus efficaces (QCM, correction par des assistants, visite collective de copies...), se limiter à l'acquisition d'un savoir-faire en renonçant au savoir-penser. Ajoutons à cela que les tâches pédagogiques sont sous-évaluées dans les procé-

espace d'échanges et de partages d'expériences à contre-courant de la division et de l'isolement qui, toujours, sont les complices intimes de la mise en concurrence. Les universités ne sont pas obligées de courir après des classements en contradiction avec les valeurs qu'elles défendent officiellement. Les facs, instituts et labos peuvent refuser la compétition sauvage qui est instaurée entre eux. Et les membres de la communauté universitaire peuvent bannir la rivalité qui les conduit à se disputer des promotions, des contrats, des moyens et des effectifs. Une autre université est possible. Pour cela, la rentabilité et la concurrence doivent quitter les campus et les auditoriums pour rester là d'où elles n'auraient jamais dû sortir: les échoppes et les comptoirs. #

(\*) **Chargée de cours**  
à l'École de droit de l'UMONS

« L'atelier de la désexcellence crée un espace d'échanges et de partages d'expériences à contre-courant de la division et de l'isolement, complices de la mise en concurrence. »

s'en trouvent, en retour, légitimés: ils permettraient magiquement d'expliquer le monde entier! Sur le plan scientifique, plus besoin de bataille pour obtenir le Lion de Waterloo.

## Un enseignement fast food

En bout de course, les étudiant(e)s sont également écartelé(e)s par cette quadrature impossible. En face d'eux, ils devraient trouver des pédagogues qui accueillent leurs questions et leurs difficultés comme autant de pépites qui enrichissent le flux routinier et huilé de leurs connaissances et certitudes. Trop souvent, ils ont en face d'eux des lapins d'Alice qui courent après leur montre. Entre deux réunions, trois rapports, quatre articles,

dures d'évaluation par rapport aux tâches de recherche: à l'heure du Jugement dernier de l'évaluation, les heures passées à connaître ses étudiants, à les aider dans leur parcours de vie de plus en plus difficile, ne valent absolument rien à côté d'une publication dans une *peer review*—revue soumise à l'évaluation des pairs. S'il s'agit en plus d'une revue anglophone...

## Vive la désexcellence

L'atelier pour la désexcellence<sup>10</sup> réunit des chercheurs et chercheuses de différentes disciplines. Il réfléchit aux alternatives à la managérialisation des universités. Il fait entendre des voix discordantes au sein de la communauté universitaire<sup>11</sup>. Et tout simplement, il crée un

1. *Changement de décor* (1975), *Un tout petit monde* (1984), *Jeu de société* (1991).

2. *Les temps modernes* (1936).

3. Morceau choisi in <http://www.aeqes.be>: « L'ARES (Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur) et l'AEQES (Agence d'Évaluation pour la Qualité de l'Enseignement Supérieur) ont rédigé conjointement cette présente note qui définit, dans une volonté d'organisation optimale, une collaboration et une complémentarité d'activités relevant des deux organismes dans les matières dont ils ont la responsabilité à la fois respectivement, exclusivement et conjointement ». Comment deux organismes peuvent-ils exercer leurs responsabilités à la fois « exclusivement et conjointement » ?

4. Pour reprendre la formule de l'Atelier des chercheurs pour la désexcellence (ci-après « LAC »). Sur ce sujet: « La méthode BVL. Formes et enjeux des modes d'évaluation de la recherche », présentation au colloque *Penser la Science. L'évaluation de la recherche en question*, ULB, Bruxelles, 9 mai 2015. À lire ou à écouter sur: [http://lac.ulb.ac.be/LAC/dits\\_%26\\_ecrits.html](http://lac.ulb.ac.be/LAC/dits_%26_ecrits.html).

5. Pour (ré)écouter la conférence-débat « D'un service public à un secteur productif. Souffrances dans l'université en contexte néolibéral », tenue le 17 février 2017 à l'invitation de LAC: [http://lac.ulb.ac.be/LAC/dits\\_%26\\_ecrits.html](http://lac.ulb.ac.be/LAC/dits_%26_ecrits.html).

6. Sur cette question: L. DETROUX, « Les principes du financement de l'enseignement supérieur en Communauté française », *Documentatieblad van de Federale Overheidsdienst Financiën-België*, 69, 2007, 158 pp. En 2016, le gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles a dégagé de (faibles) moyens supplémentaires échelonnés jusqu'en 2019, sans cependant remettre en question le principe de l'enveloppe fermée (communiqué du ministre Marcourt, 30/01/2016).

7. L. DETROUX, *op.cit.*, pp. 147 et 156.

8. Sur ces critères: <http://www.shanghairanking.com/fr/aboutarwu.html>

9. E. BURGRAFF, « Certains étudiants paieront jusqu'à 15 fois le minerval des Belges », *Le Soir*, 04/03/2016.

10. <http://lac.ulb.ac.be/LAC>

11. Par exemple, cet atelier est à l'initiative de la carte blanche collective: « Pourquoi nous ne voulons pas accueillir McKinsey sur notre campus », *La Libre Belgique*, 19/01/2017.