



Bilan d'une mandature 2015 - 2019

Par Véronique DES GARETS, Professeur, Université de Tours, Président Sortant CNU 06

Les 4 années de mandature de la section du CNU 06 ont été riches en échanges et denses en travail d'évaluation pour chacun des 36 titulaires et 36 suppléants. En dresser un bilan est un exercice d'analyse et de synthèse délicat qui dépend de celui qui le conduit. Ce bilan n'engage donc que son auteur et permettra de soulever quelques réflexions pour notre communauté d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion et du management.

Pour dresser ce bilan je souhaite d'abord rappeler à quoi sert le CNU et pourquoi il est, d'après moi, indispensable au bon fonctionnement de l'enseignement supérieur et de la recherche, puis je dresserai un bilan plus précis des différents types d'évaluations menées par cette instance avant de conclure par quelques réflexions pour l'avenir.

1 - Le CNU, une instance importante pour les enseignants-chercheurs aux nombreuses missions

Le CNU est une instance qui a souvent une image floue conduisant à de nombreuses idées fausses. C'est pourquoi ce bilan est l'occasion de préciser son rôle et ses missions.

1-1 L'action du CNU tout au long de la carrière

Les enseignants-chercheurs (E-C) font appel au CNU à plusieurs occasions tout au long de leur carrière à l'université : en début de carrière lors de la procédure de qualification maître de conférences (MCF) ou lors du passage au statut de professeur (PR) par les voies telles que 46.1, 46.3 ; lors de la demande d'un avancement à la hors classe ou à l'échelon exceptionnel pour les MCF ou à la 1^{ère} classe ou classe exceptionnelle pour les PR ; ou encore lors de la demande d'une PEDR (Prime d'Encadrement Doctoral et de Recherche) ou d'un CRCT (Congé de Recherche et de Conversion Thématique). Depuis 2016, il a été confié une nouvelle mission de suivi de carrière que notre section à l'instar de la plupart des autres sections CNU a refusé d'assumer tant que les finalités ne seraient pas précisées, le flou entourant cette procédure ne permettant pas d'en mesurer le réel intérêt pour les enseignants-chercheurs.

Comme dans toute évaluation, on estime souvent qu'une évaluation positive reflète parfaitement ses propres qualités alors qu'une évaluation négative ne fait que refléter des dysfonctionnements de la procédure que ce soit dans le choix des critères d'évaluation ou dans le travail de l'évaluateur... Cela ne reflète absolument pas la réalité et il faut considérer le très grand nombre de dossiers étudiés et éviter d'isoler tel ou tel cas. Il est donc nécessaire de rappeler certains points qui ont conduit mon action à la tête de cette instance.

1-2 Equité et Objectivité

Après 4 années de CNU, je considère que cette instance fait un travail de qualité et qu'il ne faut pas s'arrêter sur quelques cas complexes mais regarder son utilité de façon plus générale. Ce travail de qualité est dû au sérieux de ses 36 membres présents en session, qui analysent les dossiers consciencieusement malgré des moyens très réduits. Le très grand nombre de dossiers conduit à de longues journées de session au cours desquelles sont discutés chacun des dossiers. Notre souci est que les candidatures soient traitées avec équité et objectivité. Plus un dossier est complet et clair, plus le travail d'évaluation des rapporteurs est efficace. L'évaluation d'une candidature est réalisée par 2 rapporteurs de listes différentes qui n'ont pas évalué le dossier lors d'une candidature similaire durant les années passées du mandat en cours. Toutes les précautions d'équité et d'objectivité sont prises, chaque membre peut poser des questions sur le dossier et donner son avis et tous les ans seuls 5 à 6 candidats font un recours dans notre section lors de l'appel au groupe qui regroupe les bureaux des sections 5 et 6. Cet appel au groupe est destiné à corriger une erreur qui aurait pu se produire dans une évaluation pour la qualification. Une qualification a été donnée en appel pendant ces 4 années, le dossier ayant connu un problème administratif lors de la session.

Par souci de transparence, un rapport est rédigé lors de chacune des sessions et déposé sur le site du CNU <https://www.conseil-national-des-universites.fr>

1-3 Des avis sur des sujets d'actualité concernant la communauté des E-C de la section 06

Le CNU rédige parfois des motions qui sont transmises au ministère et qui soulignent des préoccupations importantes de la communauté. Ainsi, depuis 2016 une motion a été votée à l'unanimité qui demande que la procédure de suivi de carrière ne soit réalisée que sur la base du volontariat des enseignants-chercheurs. Une autre motion a concerné la préoccupation quant à un amendement déposé en mai 2019 qui a pour objet de permettre aux universités de déroger à la procédure de qualification pour recruter leurs enseignants-chercheurs. Cette procédure, selon moi, risque de faire disparaître le statut national des enseignants-chercheurs auquel je suis très attachée. Cette qualification est garante de la qualité des candidats qui seront recrutés dans toutes les universités, quelle que soit leur taille ou leur localisation.

Ce mandat a été également l'occasion de faire évoluer le CNU sur 2 points : 1 / il a été obtenu que le nombre de membres passe de 36 à 48 avec autant de suppléants (donc un bureau de 6 personnes) et qu'ainsi notre CNU présente la même taille que le CNU 05 (dont le nombre total d'E-C est devenu inférieur à celui de la section 06) ; 2/ le nom de la section a été modifié et est devenu sciences de gestion et du management reflétant ainsi mieux nos composantes disciplinaires qui contiennent souvent le mot management.

Le travail du CNU est donc important et justifie son existence et son maintien dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Un bilan plus précis permet d'approfondir chacune des missions du CNU

2. Les différentes évaluations conduites par le CNU

Le CNU intervient tout au long de la carrière des E-C, à leur demande, pour évaluer leur dossier. Nous pouvons considérer chacune des sessions organisées au cours de la mandature.

2-1 La session qualification

Les qualifications concernent l'entrée dans la carrière de maître de conférences et l'entrée dans celle de professeur des universités.

S'agissant des MCF, le nombre de candidats est relativement stable, entre 450 et 500 selon les années (325 dossiers complets). Chaque dossier est présenté par 2 rapporteurs. Si leurs avis convergent (très favorables ou défavorables), la décision va rapidement vers une qualification ou au contraire une non-qualification. Si les appréciations sont divergentes, une discussion plus approfondie a lieu au sein du CNU qui permet d'arriver à un consensus. De l'ordre de 55/57% des candidats ayant déposé leur dossier complet ont été qualifiés les 3 premières années, la dernière année le taux n'a été que de 50% car même les dossiers incomplets (jusque-là non examinés) ont dû être étudiés, réduisant ainsi le taux de succès. Cette session a validé chaque année 180 à 200 qualifiés aux fonctions de MCF.

Le nombre de postes ouverts étant de l'ordre de 80 par an, on trouve un grand nombre de qualifiés sans poste et chacun des postes peut recevoir un nombre élevé de candidats permettant d'assurer une grande qualité dans le recrutement des universités.

Les dossiers sont examinés sur des critères qualitatifs, les rapporteurs ont accès au document de thèse et aux travaux du candidat. On peut constater que les qualifiés ont généralement une thèse de qualité, comme en attestent les pré-rapports et le rapport de soutenance et ont valorisé leur recherche par au moins une publication dans une revue classée en gestion (la liste de référence est la liste des associations disciplinaires de la FNEGE complétée éventuellement par la liste CoNRS37) ou par des communications dans les colloques de référence de la discipline. Lorsque la thèse est une thèse sur articles, il est attendu que l'un des essais ait pu être valorisé par une publication dans une revue classée. Une expérience d'enseignement est également appréciée.

Généralement les avis des rapporteurs convergent et un consensus est rapidement trouvé. Pour quelques cas plus marginaux la décision est mise au vote avant d'être acceptée collectivement.

S'agissant des qualifications aux fonctions de professeur, la procédure 46.1 existe depuis 2015. De l'ordre de 110 dossiers sont examinés tous les ans (en 2018, 86 seulement) et le taux de qualification est de l'ordre de 30/31% chaque année (en 2017, 37%). Nous avons souhaité une évaluation globale sur l'ensemble des facettes du métier d'enseignant-chercheur : la capacité à devenir professeur est évaluée par la qualité du programme de recherche du candidat (cohérence, excellence et diversité des supports de publication, capacité à diffuser ses travaux dans la société...) mais également par l'engagement du candidat dans la communauté en sciences de gestion ou sa capacité à diriger des recherches doctorales. En effet, le futur professeur devra animer des collectifs de recherche et d'étudiants, être force de proposition. Il peut arriver qu'un excellent dossier recherche d'un chercheur isolé n'ayant pas montré sa capacité à animer un collectif ou à diffuser sa recherche dans la société ait pu recevoir un avis négatif parfois fortement discuté. Ce type de candidat, s'il désire une carrière universitaire, peut se tourner vers l'agrégation. Pour ma part, il me semble important pour une qualification d'avoir des preuves de cette capacité à travailler avec une équipe de collègues et chercheurs ; il faut également souligner que la recherche peut être valorisée également au-delà des supports académiques. Il est en outre très important d'après moi que les travaux se situent en sciences de gestion et du management, c'est pourquoi la liste de référence reste la liste publiée par la FNEGE complétée par la liste CoNRS37. Une lecture attentive des travaux des candidats et du document de HDR permet en général de confirmer ce champ de recherche.

Le CNU doit par ailleurs donner un avis sur les candidatures à un poste de professeur 46.3, dit « voie longue ». Le nombre de postes proposés chaque année est faible (j'ai eu l'occasion de m'exprimer à ce sujet sur le site « theconversation » lors d'un bilan de 4 années de procédure 46.1). Il est selon moi

très important de préserver la diversité des modes de recrutements qui correspondent à des besoins différents et des profils différents. Un avis favorable est donné aux candidats ayant de très fortes responsabilités administratives et collectives tout en ayant continué à mener des travaux de recherche avec toutefois une implication en recherche souvent plus limitée qu'en 46.1.

A mon avis, le maintien de l'ensemble des voies de recrutement, y compris l'agrégation, est source de richesse pour notre section qui doit répondre à la fois à des exigences en recherche, à des demandes importantes en enseignements et pilotages de formation et à un besoin de diffusion des travaux dans la société.

2-2 La session avancement

Les promotions représentent une session attendue par beaucoup d'E-C. Il me faut rappeler plusieurs éléments qui pourront permettre de mieux comprendre les évaluations.

Si les qualifications sont une évaluation absolue d'un dossier, la promotion est une évaluation relative. Le ministère nous accorde chaque année un nombre de promotions pour chacun des grades, fonction du nombre de « promouvables ». Il s'agit donc de classer les candidats en prenant en compte l'ensemble des facettes du métier : recherche, pédagogie, implication collective. Il est demandé aux candidats une activité de recherche attestée par des valorisations (articles classés, communications, ouvrages de recherche, rayonnement dans la société...) mais également une implication collective avec des responsabilités, que ce soit en recherche ou en administration.

Nous avons constaté beaucoup de dossiers « jeunes », donc de candidats récemment MCF ou PR ou récemment promus. Or l'analyse des dossiers se fait principalement sur les réalisations depuis le dernier changement de grade. Un dossier qui a un an d'ancienneté n'a généralement pas à son actif beaucoup de publications ni de responsabilités majeures nouvelles. Ces dossiers n'ont aucune chance au CNU étant donné le nombre de bons voire d'excellents dossiers plus anciens évalués. L'ancienneté n'est pas un critère majeur, néanmoins il est d'une façon ou d'une autre pris en compte indirectement.

Un débat est régulièrement soulevé, d'autant plus en période électorale, sur la promotion de certains membres du CNU. Le terme d'« autopromotion » utilisé par certains laisse entendre que des candidats prendraient des décisions pour eux-mêmes... ce qui, bien sûr, n'en est rien !

Les membres du CNU sont évalués comme les autres candidats et n'ont un résultat positif que si leur dossier le mérite pour les avancements, tout comme pour les qualifications, les PEDR ou les CRCT. J'ai toujours eu confiance dans l'évaluation objective de mes collègues quel que soit le candidat.

Certains voudraient refuser aux membres du CNU la possibilité d'être candidat à une promotion mais acceptent que ces mêmes membres soient candidats à une PEDR, un CRCT ou une qualification. On trouve ici une incohérence dans la revendication. Ma confiance va au-delà de la session avancement et j'estime que mes collègues évaluent avec la même objectivité l'ensemble des candidats pour l'ensemble des sessions (PEDR, CRCT et qualification).

Notre mandature a été marquée par la création d'un nouvel échelon exceptionnel réservé aux MCF hors classe et attribué nationalement par le CNU ou localement par l'université. Pour cette nouvelle promotion le critère pédagogie a un poids plus important que pour les autres promotions. Nous avons voulu mettre en avant les candidats particulièrement investis dans des innovations pédagogiques et des responsabilités pédagogiques majeures et ayant eu une activité de recherche dans leur carrière.

2-3 La session PEDR

Il faut tout d'abord noter que la PEDR n'est pas la PES (Prime d'Excellence Scientifique accordée jusqu'en 2014). La PEDR est une Prime d'Encadrement Doctoral et de Recherche et prend donc en compte le travail d'encadrement souvent peu valorisé par ailleurs.

Les PEDR ont évolué depuis 2016 : pour les deux premières sessions, le classement a été fait sur l'ensemble des 110 candidats (professeurs et maîtres de conférences sans distinction) classés en trois catégories : 20 % des meilleurs dossiers (les attendus pour les professeurs étant plus élevés que pour les maîtres de conférences) puis 30 % des dossiers et enfin 50 % restant. Depuis 2018, le classement se fait par corps et les classements sont donc différenciés. On remarque qu'en 2019 le nombre de candidatures a augmenté de façon importante (+20% ; 83 demandes de professeurs et 51 demandes de maître de conférences). Le classement par corps a stimulé les maîtres de conférences à déposer une demande. Dans la mesure où il s'agit d'un classement relatif, plus il y a de dossiers déposés, plus le nombre absolu de candidats classés dans la première catégorie est important. Dans certaines sections de très nombreux candidats déposent un dossier, même s'ils savent ne pas répondre aux critères, augmentant ainsi la possibilité pour d'autres de bénéficier d'un avis favorable pour cette prime. Pour obtenir ce jugement relatif permettant ces trois catégories (20 % 30 % et 50 % des dossiers), des notes (A, B ou C) sont données qui concernent 4 critères fixés par le ministère : la Production scientifique, l'Encadrement doctoral, la Diffusion des travaux et les Responsabilités scientifiques. En accord avec les membres de notre CNU, le critère d'encadrement doctoral est surpondéré pour obtenir l'évaluation globale, ces missions d'encadrement étant généralement peu prises en compte par d'autres évaluations; l'avenir des jeunes docteurs fait l'objet d'une attention particulière afin de juger de la qualité des thèses qui ont été encadrées par le candidat. Si la PEDR est l'occasion de mettre en avant l'importance de l'encadrement doctoral et des responsabilités de recherche, une activité de production scientifique significative est attendue d'un candidat à une PEDR. Les candidatures sont évaluées par deux rapporteurs et la convergence entre les rapporteurs est quasi-totale. Les notes A, B ou C attribuées aux quatre critères Production Encadrement Diffusion et Responsabilités scientifiques sont transmises à l'université en plus de la catégorie de classement. Notre CNU a été sensible au choix de ces notes, car elles sont souvent utilisées localement, surtout pour les candidats relevant de la seconde catégorie et permettent parfois, selon les universités, de bénéficier de la PEDR.

Enfin le CNU est appelé à distribuer des semestres CRCT (Congés de Recherche et de Conversion Thématique). Pendant la mandature, nous avons distribué 11 semestres par an. Moins d'une vingtaine de demandes est formulée chaque année. Le projet de recherche envisagé est soumis au CNU qui évalue la nécessité et l'intérêt d'un congé pour mener le projet. Les E-C ayant fait preuve d'un fort investissement collectif préalable peuvent trouver ici un moyen de développer de nouvelles recherches. D'autres candidatures sont retenues car elles nécessitent un long déplacement à l'étranger.

3. Réflexions pour l'avenir

Je voudrais terminer ce bilan par quelques réflexions pour l'avenir. La présidence de l'instance m'a conduite à mesurer l'engagement de chacun dans ce lourd travail collectif. Lors de ces 9 journées de sessions annuelles, les échanges ont été nourris avec comme souci majeur, une équité dans le

traitement des candidats. L'évaluation est humaine et je tiens à ce qu'elle soit qualitative. Il est donc hors de question de remplir des grilles faites de critères quantitatifs, travail qui pourrait être réalisé par n'importe quel « contrôleur » administratif voire machine. Les évaluations du CNU sont des évaluations par les pairs qui demandent de juger un dossier pris dans son ensemble. Comme toute évaluation humaine, elle peut être discutée, mais le taux de convergence entre les rapporteurs issus de listes différentes montre que les décisions sont cohérentes.

Dans ces moments de choix pour constituer un nouveau CNU, quelques éléments importants méritent d'être soulignés.

Ce vote est important pour exprimer ce que nous désirons pour l'enseignement supérieur et la recherche, plus particulièrement en sciences de gestion ; désirons-nous conserver un statut national ou privilégier le pouvoir des présidents d'université et des CAC au sein desquels les sciences de gestion et du management ne sont pas toujours bien représentées ? Désirons-nous assurer une certaine diversité dans les carrières ou laisser dominer la seule « course aux étoiles » ? Voulons-nous conserver différentes voies d'accès au métier de professeur ou préférons-nous un modèle quasiment unique ? Désirons-nous une évaluation par les pairs ou acceptons-nous une évaluation par un système administratif ? Désirons-nous des élus qui ont une vision globale du système universitaire ou des élus à la vision plus locale ?

Pour répondre à ces questions, il faut regarder qui pourra participer aux travaux du CNU et qui pourrait le conduire. Mais il est tout d'abord fondamental de participer aux élections pour montrer que cette instance est légitime. Plus le taux de participation sera élevé, plus la légitimité de l'instance sera renforcée rendant plus difficile une suppression du CNU qui mettrait en cause le statut national des E-C.

Enfin, il me semble important de considérer que toutes les carrières ne peuvent pas être linéaires, surtout lorsqu'on considère l'ensemble d'une carrière ; il est courant que selon les moments, les publications aient été une priorité ou que de très fortes responsabilités collectives aient dominé l'activité pendant quelques années. On doit néanmoins trouver sur l'ensemble de la carrière toutes les facettes du métier d'E-C afin d'obtenir des profils équilibrés. La « course aux étoiles » que certains veulent voir se tenir comme unique critère d'évaluation risque de mettre en péril nos institutions et notre discipline.

Enfin il est pour moi fondamental de maintenir une certaine diversité dans les parcours, les profils, les modes de recrutement. Cette diversité fait la richesse de notre section.

Pour conclure, il me faut remercier tous les membres du CNU, titulaires et suppléants qui ont participé à cette mandature. Je considère que le travail a été sérieux et que les débats ont pu se tenir dans le respect des différentes tendances, il ne faut jamais oublier que notre travail est au service de la communauté des enseignants-chercheurs et je souhaite que la prochaine mandature garde l'accent sur l'équilibre, l'équité et la diversité.

A chacun d'entre vous, participez au vote en pensant au modèle d'enseignement et de recherche en sciences de gestion et du management que vous souhaitez pour l'avenir !