

LA RECHERCHE MALADE DU MANAGEMENT¹

par Vincent de Gauléjac

Note de lecture par Jean-Marc Boussard, membre de l'Académie

Ce petit volume de lecture facile correspond à la transcription remaniée de deux conférences faites par l'auteur à Paris et Montpellier, en 2011, dans le cadre du groupe de travail « sciences en question » de l'INRA. Le texte des conférences est complété par les questions posées par l'auditoire, et les réponses correspondantes.

Le groupe de travail *Sciences en question* (animé en particulier par notre confrère Raphaël Larrère) s'efforce depuis plusieurs années d'ouvrir le débat sur des sujets parfois provocants, mais qui ne peuvent laisser les chercheurs indifférents, parce qu'ils sont liés à leurs préoccupations quotidiennes. C'est bien le cas de l'évaluation, qu'elle s'applique aux institutions, comme le « classement de Shanghai » des universités, ou aux chercheurs eux-mêmes, comme cela se fait par exemple à l'INRA.

On l'aura compris à la lecture du titre, l'auteur est sévère pour les pratiques en cours actuellement de ce point de vue, aussi bien en France que dans bien d'autres pays. Elles reposent sur des indicateurs chiffrés (et donc supposés objectifs) des performances de chaque objet évalué, chercheur ou institution. Publiés « en temps réel », ces indicateurs induisent un stress permanent supposé accroître les motivations des individus, et permettre à tout instant de prendre les décisions qui s'imposent dans les institutions pour redresser la situation en cas de dégradation.

Le drame est qu'il y a souvent peu de relations entre la valeur prise par les indicateurs et la qualité des recherches effectuées, telle qu'on peut la juger *a posteriori* lorsque le temps a fait son œuvre. Il y a pire : le recueil des chiffres nécessaires au calcul des indicateurs, les efforts effectués pour les améliorer de façon plus ou moins cosmétiques, tout cela représente une charge de travail considérable, qui détourne les chercheurs de leurs véritables occupations productives, tout en les incitant à tricher pour améliorer leurs scores. Enfin, cette pression constante entraîne des effets désastreux sur les personnes fragiles qu'il faudrait au contraire rassurer pour leur permettre d'exprimer toutes leurs potentialités.

Il est difficile de ne pas partager la vision de l'auteur. Les histoires qui confirment son diagnostic forment un corpus littéraire très fourni. Parce qu'il vaut peut-être encore mieux en rire qu'en pleurer, celui-ci égaie de façon significative les « pauses café » dans toutes les réunions scientifiques. La chose est vraie dans le « privé » comme dans le « public », tant les méthodes de « management » sont semblables dans les deux cas.

Et pourtant, l'évaluation est une nécessité pratique. Si l'on dispose d'un poste pour trois candidats, il faut bien avoir des critères pour choisir le meilleur (ou le moins mauvais !). Si l'on doit allouer des ressources à une structure ou à une autre, il faut bien savoir laquelle a le plus de chances de donner des résultats. C'est cela qui constitue la « rationalisation des choix budgétaires ». On voit mal qui pourrait être favorable à des choix irrationnels....

De plus, comme les choix *ex ante* peuvent toujours se révéler erronés *ex post*, il faut bien évidemment vérifier leur pertinence en effectuant de temps à autres une « RGPP » (révision périodique des politiques publiques). Il est dommage que, pour les besoins de son pamphlet, l'auteur esquivé ces difficultés. Or il y aurait beaucoup à dire ici, parce que le problème alors est celui des critères de jugement et des procédures susceptibles de les mettre en lumière.

Dans son principe, le problème n'est pas propre à la recherche. Il est commun à toutes les organisations. Il y a bien longtemps qu'il a été abordé par les militaires : on se souvient de la fameuse

¹ Éditions Quae, Paris, 2012, 96 pages.

apostrophe d'un maréchal d'empire à Napoléon III en 1870 : « il ne manque pas un bouton de guêtre ». Compte tenu des méthodes des adjudants de l'époque, experts en générateur de stress pour les soldats, il est fort probable que cette affirmation était formellement exacte. En même temps, elle cachait le fait qu'il manquait presque tout le reste, en particulier l'intelligence de ce qu'il faut à une armée en campagne, un manque qui explique le piteux résultat de la guerre contre la Prusse.

Dans le cas de la recherche, on ne décompte pas les boutons de guêtre, mais toutes sortes de statistiques sans beaucoup plus d'importance ni de signification. Et comme c'était le cas pour l'armée de Napoléon III, la conséquence en est une efficacité très faible, conséquence d'une très mauvaise appréciation de la situation réelle. Mais que faudrait-il faire pour y remédier ? Gaulejac est malheureusement peu disert sur ce point, pourtant crucial.

Il me semble pour ma part que les limites du modèle actuel tiennent pour l'essentiel au fait que les actuels gestionnaires de la recherche n'ont pour la science qu'une curiosité limitée et une indifférence polie. De même que les maréchaux de Napoléon III s'intéressaient plus à leur rang protocolaire qu'à la réactivité de leurs troupes face à l'ennemi, ce qu'ils veulent, c'est briller face à des hommes politiques encore plus ignorants qu'eux-mêmes. Et quoi de mieux pour cela que d'aligner une série de chiffres dont personne ne comprend la véritable signification, mais qui donne cependant une impression générale rassurante de rigueur et de sérieux ?

Mais ce diagnostic est lui-même porteur d'une angoisse encore plus tragique sur le fonctionnement des démocraties : car, après tout, en adoptant ce comportement désastreux, les gestionnaires de la recherche ne font que se plier à la règle démocratique qui impose de toujours s'incliner devant les exigences du Peuple et de flatter ses représentants élus, même lorsque le résultat en est la condamnation de Socrate.

Est-il possible de faire autrement ? Comme on le sait, la démocratie est le pire des régimes, à l'exception de tous les autres. Il faut donc bien s'en accommoder, et surtout, essayer de la faire fonctionner d'une façon qui en minimise les inconvénients. Il faut pour cela arriver à engager le dialogue avec le Peuple sur des bases saines, lui faisant comprendre la démarche expérimentale, ses avantages et ses contraintes, lui faisant aussi partager les joies de la découverte. C'est un très vaste programme pour les scientifiques, les seuls à même de le mener à bonne fin, avec l'aide des gestionnaires de la recherche, dont il faut bien utiliser les compétences et l'habileté en matière de relations publiques...