

## Ce qu'on espérait du SNESUP

### ***Témoignage sur le vif de deux enseignants-chercheurs déçus par leur syndicat***

*Nous sommes deux jeunes maîtres de conférences, syndiqués au SNESUP depuis 5 ans.*

Recrutés en 2007, le SNESUP nous semblait alors être l'organisation la plus à même d'engager les luttes universitaires que promettait le quinquennat Sarkozy. Comme beaucoup de collègues autour de nous, nous avons pris notre carte dans le sillage du premier mouvement anti-LRU, un mouvement de lutte et de solidarité qui avait un seul but : repousser un projet de déstructuration de notre carte universitaire et de managérialisation de nos métiers.

83 universités de plein exercice, capables de délivrer des doctorats, des masters et des licences, c'était trop pour le gouvernement en place. Il fallait au plus vite faire émerger une dizaine de « pôles d'excellence » en France : dix campus sur lesquels une poignée d'heureux élus aurait le privilège de faire *à la fois* de l'enseignement et de la recherche. Les autres universités connaîtraient un tout autre sort : elles se verraient transformées en « collège de proximité » et n'auraient plus à terme le droit de ne délivrer que des licences professionnelles.

Avec le vote de la loi LRU, « l'évaluation » s'imposait – tout comme « l'excellence », « l'autonomie », « l'innovation », « la qualité » – comme un des mots d'ordre du nouvel ordre universitaire que V. Péresse appelait de ses vœux. « *D'ici à 2012, j'aurai réparé les dégâts de Mai 1968* », annonçait-elle, avec pour ambition de « *déclencher la révolution culturelle de l'université française*<sup>1</sup> ». Non pas celle du Grand Timonier, mais plutôt celle de la Dame de Fer.

À la manière de la « double pensée » orwellienne, c'est sous les atours d'une modernité implacable que la ministre cherchait à restaurer les valeurs mandarinales d'autorité et d'élitisme. Contre les principes de démocratie, de collégialité et d'égalité d'accès au savoir, notre crainte était qu'elle réussisse à banaliser les impératifs néolibéraux de compétitivité et de performance jusqu'à les faire passer pour les meilleurs garants du progrès social.

Formés tous les deux aux sciences sociales et produits de ce système scolaire post-1968 tant décrié, notre envie de militer était certes dirigée contre les coupes budgétaires annoncées et la détérioration des conditions d'étude et de travail à l'Université. Mais elle était surtout alimentée par une opposition épidermique aux conséquences de ces réformes sur l'accès à l'enseignement supérieur et sur la place qu'occuperait désormais la production des savoirs – et quels savoirs ? – dans notre société.

Alors que nous entrions dans le métier, celui-ci affrontait une tentative historique de renversement de ce qui en constituait le socle fondateur : une université aux frais d'inscription modérés, délivrant des enseignements connectés à la recherche et maillant tout le territoire.

*Nous sommes deux jeunes maîtres de conférences, syndiqués au SNESUP depuis 5 ans...  
dans une visée politique et (donc) tactique.*

Dans le prolongement d'un mouvement porté par la solidarité entre personnels et étudiants, adhérer au SNESUP signifiait rester unis localement avec nos compagnons de lutte. En prenant notre carte, nous ne voulions pas nous munir d'un bouclier corporatiste, mais d'une arme pour organiser des actions collectives, un étendard pour rallier les collègues à la cause d'un service

---

<sup>1</sup> *Les Échos*, Paris, 27 septembre 2010.

public d'enseignement supérieur et de recherche tourné vers l'émancipation sociale. Nous n'avons pas ménagé nos efforts pour contribuer à la vie syndicale locale et nationale, pour manifester en acte la vivacité militante du SNESUP, contre le scepticisme de nombreux collègues de notre génération inclinés à dénoncer des structures syndicales universitaires « opaques », « sclérosées », ou simplement inefficaces.

Nouveaux venus, nous n'avons pas d'attachement affectif au SNESUP dont nous connaissons mal l'histoire. En revanche, nous savons ce qu'on doit au mouvement syndical. Se syndiquer était pour nous une modalité d'action pour s'attaquer aux quatre piliers sur lesquels repose le projet élitiste d'une Université à deux vitesses pour les personnels, les étudiants et les territoires :

- 1/ le nouveau système d'allocation des moyens (nommé SYMPA), indexé sur des indicateurs de performance et couplé au plan Campus ;
- 2/ les PRES (fusionnant à terme les universités liées à un même site) ;
- 3/ l'AERES (reposant sur une logique d'expertise contre les principes de collégialité et de parité, distribuant les bons et mauvais points et désignant où se situe « l'Excellence ») ;
- 4/ la modulation des services (imposant une nouvelle division du travail entre universités et, au sein même des équipes, entre « ceux qui enseignent et ceux qui publient », suivant un principe de distinction individuelle qui nie la dimension éminemment collective de nos activités scientifiques et pédagogiques).

Pendant quelques mois, nous gardions espoir. Le mouvement de 2007 ne nous avait pas dispersés et laissait intactes nos forces d'opposition à ces réformes structurelles. En revanche, lors du deuxième mouvement en 2009 est né un premier malentendu. Certains collègues, pourtant atones lors du premier mouvement voire franchement hostiles au mouvement étudiant, montaient subitement sur les barricades et mobilisaient les étudiants contre la LRU.

Au départ touchés par une telle mobilisation, nous avons néanmoins déchanté très vite. Leur courroux se portait entièrement sur un des quatre piliers de la réforme : la modulation des services. On leur demandait subitement de « travailler plus » pour le même salaire ! Dans un subtil numéro d'équilibriste, ceux-là mêmes qui appelaient les CRS pour déloger les étudiants en 2007 demandaient désormais aux étudiants d'oublier les gaz lacrymo et de s'opposer à une « dangereuse » remise en cause d'une partie du statut des enseignants-chercheurs.

Des consultants en gestion se rappelaient qu'ils avaient un poste à l'université en supplément de salaire, d'éminents juristes constitutionnalistes y allaient même de leurs recours devant le Conseil constitutionnel... L'alliage était plutôt hétérogène.

Qu'importent les malentendus ou les motivations des uns et des autres, pensaient les directions syndicales : le « printemps des chaises » était un brasier qui ferait feu de tout bois. Dans la plupart des villes, les universitaires descendaient dans la rue aux côtés des étudiants. « On ne peut pas perdre » (*sic*) disait-on dans les couloirs du congrès parisien du SNESUP en 2009...

Mais tout malentendu a une fin et il suffisait à Valérie Pécresse de tirer sur un seul des fils qui dépassaient de ce mouvement pour que tout ce bel ensemble se détricote. Le gouvernement reculant temporairement sur la modulation des services, le mouvement s'effondrait subitement de lui-même. La plupart des collègues appelaient au retour dans les salles de cours dès le maintien de leur service horaire acquis. Au cabinet de la ministre, on s'étonnait d'un si rapide retour au calme et on prenait acte avec satisfaction de la conduite des examens du second semestre.

À l'heure où s'élève un appel « à ne pas trahir 2009 », nous serions plutôt enclins à appeler « à ne pas trahir 2007 » et ces étudiants qui manifestaient contre l'augmentation des frais

d'inscription, la suppression des diplômes nationaux et le redécoupage de la carte universitaire à nos côtés.

Si 2009 peut curieusement apparaître pour certains comme un mouvement victorieux, il ne nous laisse au contraire que le goût amer d'une mobilisation au soubassement étroitement corpo' (les universitaires n'ayant pas eu la clairvoyance de lier leur sort à celui d'autres secteurs de la fonction publique ou à la situation des intermittents du spectacle) et au terme duquel les enseignants-chercheurs abandonnèrent en rase campagne collègues BIATOSS et étudiants.

Aujourd'hui, trois des quatre piliers de la réforme sont solidement implantés dans le paysage universitaire. Bien des batailles anti-LRU ont été perdues mais il en reste encore une dernière, importante à mener à nos yeux : celle contre l'évaluation individuelle et récurrente des enseignants-chercheurs.

*Nous sommes deux jeunes maîtres de conférences, syndiqués au Snesup depuis 5 ans...  
mais bien sous tous rapports (de l'AERES).*

À l'heure des bilans, force est de constater que le discours « pro-évaluation » s'est banalisé dans notre communauté et qu'il est soutenu par de puissants acteurs et dispositifs. En particulier, l'idée que « l'évaluation » individuelle des EC est incontournable pour améliorer la « qualité » des enseignements et « l'excellence » de la recherche, dans « l'intérêt général » bien entendu, a fait son chemin.

*Comment être contre l'évaluation à l'heure où tous les secteurs socio-économiques doivent se plier à la discipline budgétaire ? Comment, à titre individuel, ne pas vouloir subir une évaluation « formative », utile, qui aidera chacun à s'améliorer au bénéfice de tous ? Seriez-vous contre le progrès ?*

Tout en nous investissant dans les actions militantes, nous avons mené de front nos activités d'EC. Au regard des critères d'« excellence » qui composent les grilles d'évaluation (méthodes innovantes d'enseignement, responsabilités administratives, nombre de publications et de communications scientifiques, insertion dans les réseaux internationaux, etc.), nous nous retrouvons être de bons éléments pour une Université « attractive », « compétitive », « performante » !

C'est donc dénués de tout ressentiment que nous pouvons affirmer que ce n'est pas l'Université que nous souhaitons. Ce ne sont pas les valeurs que nous voulions défendre au sein du SNESUP. Ce ne sont pas les grandeurs à l'aune desquelles nous considérons devoir être jugés.

L'évaluation comme acte de quantification, c'est-à-dire de mesure (scientifique), de convention (politique), de valorisation (sociale), indissociablement liée à des enjeux de pouvoir, de gestion, de gouvernement, est un objet d'étude classique pour les sciences sociales. Ces dernières années, dans le contexte d'une prolifération sans précédent des procédures d'évaluation managériale dans les appareils d'État et les administrations publiques, à l'Hôpital comme à l'Université, de nombreux textes ont notamment circulé à ce sujet<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Dans des genres très différents et à titre d'exemples, il peut être intéressant de (re)jeter un œil à : l'Appel des Appels: <http://www.appeldesappels.org/> ; un ouvrage de sociologue (-économiste): <http://w3.pum.univ-tlse2.fr/~Evaluer-et-valoriser~.html> ; un numéro spécial de la RHMC: <http://www.cairn.info/revue-d-histoire-moderne-et-contemporaine-2008-5.htm> ; un très bon article de Grégoire Chamayou (à lire absolument si ce n'est déjà fait) : <http://www.contretemps.eu/fr/interventions/petits-conseils-enseignants-chercheurs-qui-voudront-reussir-leur-evaluation.>

Il semble que des œillères disciplinaires ou des réflexes de « bons élèves » amènent certains camarades à voir dans « l'évaluation formative » une carotte juteuse et souhaitable, là où il ne s'agit que d'un aiguillon (aisément convertible en bâton) pour faire avancer les ânes que nous sommes.

Ouvrir la discussion sur les indicateurs pertinents, les cibles à privilégier, les acteurs préférables de cette évaluation, est un piège aussi grossier que celui des paramètres à prendre en compte pour les palmarès des universités. Accepter rejoindre ce terrain de discussion, c'est *déjà* avoir jeté les armes et perdu la bataille. Le problème, ce n'est pas l'existence ou non d'une pratique d'évaluation des EC : elle existe, elle a toujours existé ! Le problème, c'est : *pour quoi faire ?*

Jusqu'ici, c'était pour sélectionner des candidats à un recrutement ou une promotion ; c'était pour juger de la pertinence et/ou de la justesse d'une publication ; c'était pour allouer des primes, des congés de recherche, etc. Les procédures n'avaient rien de parfait, loin de là... mais elles étaient plurielles, essaimées, contradictoires, disjointes. Elles ne prétendaient pas être totalitaires, c'est-à-dire englober toutes les dimensions de la vie professionnelle d'un enseignant-chercheur. Elles n'ambitionnaient pas de mettre en branle, de manière systématique et récurrente, toute une machinerie évaluative, aux rouages forcément bureaucratiques et aux effets incontrôlables.

Pourquoi le gouvernement a-t-il voulu imposer d'autres mécanismes, plus centralisés et outillés d'indicateurs de performance ? Parce que les finalités étaient autres : l'enjeu est de donner aux présidents d'université (comme aux chefs d'entreprise) des leviers "neutres", "chiffrés", donc indiscutables, non négociables par les pairs, pour imposer leurs « orientations stratégiques » (pour ne pas dire leur « stratégie d'entreprise »). Pour procéder à une « gestion par projet », à un « recentrage » sur les « domaines d'excellence », les « filières attractives », les « avantages compétitifs », pour « piloter » leurs « ressources humaines » dans le cadre d'une « gouvernance » prétendument « participative », les présidents-managers ont besoin d'arguments chiffrés, de faits solides, de preuves attestant les performances des uns et les contre-performance des autres.

D'où la mise au point de tout un équipement constitué de statistiques scientométriques, d'indicateurs comparables, de palmarès médiatisés, de questionnaires d'évaluation, de normes ISO, de fiches d'autoévaluation, d'échelles de notation, etc. C'est ce qu'on appelle dans le jargon d'entreprise le "*fact-based (ou) evidence-based management*" (gestion par les faits, par l'administration de la preuve). Dans le monde industriel des années 1980-1990, c'est ce qui a permis de bâillonner les syndicats (« les chiffres sont éloquentes, ils parlent d'eux-mêmes : si on n'accepte pas ce plan de licenciement massif, notre entreprise ne sera plus compétitive, et fermera ses portes. Il faut que les moins performants se sacrifient pour que les meilleurs survivent »...) et de mettre au pas les cadres intermédiaires.

L'évaluation que cherchent à promouvoir nos dirigeants ne vise pas à nous « former » mais à nous « gouverner ». Plus précisément à nous rendre « gouvernables » suivant un référentiel qui contrevient à notre autonomie professionnelle, à nos libertés académiques et à notre pluralisme disciplinaire, car l'évaluation managériale se propose de tous nous passer au crible d'une même grille normalisatrice, forgée en vue de moyens et de fins qui ne sont pas les nôtres, selon une temporalité qui n'est pas la nôtre. Nous ne voulons pas d'un contrôle généralisé et uniforme dans notre métier. Si c'est pour être soumis aux mêmes règles de performance qu'une banque d'affaires ou une boîte de « consultance », 1) nous serions très malheureux ; 2) en désespoir de cause, et tant qu'à faire, nous exigerions un salaire équivalent ou, plus vraisemblablement, nous nous reconvertirions...

*Nous sommes deux jeunes maîtres de conférences, syndiqués au SNESUP depuis 5 ans...  
mais sans doute plus pour longtemps.*

Tous deux animés par des valeurs de gauche, nous avons été de toutes les luttes universitaires pendant nos études (contre U3M, le CPE, le LMD, le Pacte de la recherche, l'ANR, l'AERES, etc.), et nous étions malheureusement convaincus qu'à l'ère de Sarkozy, l'Université aurait à livrer ses plus dures batailles. Nous pensions que le SNESUP serait à l'avant-garde de ces luttes. Il ne l'a pas été en 2007 (mouvement porté par les étudiants) ; il ne l'a pas été en 2009 (même si la CNU a été animée par de nombreux militants syndiqués) ; il ne l'est toujours pas, alors qu'il est en position de force au Conseil national des universités et que l'alternance politique ouvre une fenêtre d'opportunité que d'autres sont en train de saisir (avec l'organisation de la Première Coordination Nationale des Établissements Scientifiques et Universitaires – CNESU).

Ces dernières années, qu'a apporté le SNESUP comme analyses et moyens d'action ? Pas grand chose, sinon son lot de *Lettres flash...* d'où notre déception. Le fonctionnement de ses instances nationales est opaque ; les débats contradictoires sont étouffés ; les sections locales mal informées et les secteurs marginalisés au profit d'une oligarchie de fait.

Le « premier syndicat universitaire » ne s'oppose plus à l'évaluation mais cherche simplement à accompagner cette évolution soi-disant « nécessaire » pour que « survive » le service public de l'ESR. Sur ce point précis, sur ce dernier enjeu de la lutte anti-LRU engagée en 2007, notre syndicat a une responsabilité historique à assumer.

Or la plupart des élus SNESUP à la CP-CNU ne portent pas une position de combat mais d'accompagnement zélé ou, ce qui n'est guère mieux, soumis. « *L'évaluation existe déjà à l'AERES* » entend-on du côté du bureau de la CP-CNU. « *Détournons l'évaluation de l'intérieur* », « *obtenons des statistiques fiables sur les collègues qui ont décroché* » disent les plus virulents de nos camarades élus. Est-ce pour cela que nos collègues ont voté pour les listes SNESUP aux dernières élections ? Nous ne le pensons pas.

Gardons à l'esprit que, suivant les sections, toutes les professions de foi SNESUP n'étaient pas de même nature et les alliances intersyndicales variaient selon les listes. Ainsi les collègues élus dans certaines sections se sont engagés à tout faire pour « trouver collectivement les moyens de neutraliser cette évaluation et à en tenir informée la communauté scientifique » ou encore à « combattre l'évaluation ».

Gardons également à l'esprit que l'écart de vue est grand entre les représentés et les représentants de la CP-CNU. Il n'est pas du tout évident que la majorité des collègues soit convaincu (comme beaucoup de responsables de sections, par ailleurs directeurs d'équipes ou d'écoles doctorales) par la tactique consistant à faire du CNU l'instance évaluatrice centrale pour contrer l'arbitraire des expertises de l'AERES.

Ce choix est voué à l'échec politique. L'évaluation individuelle est la pièce qui manque pour couronner l'édifice et soumettre les EC au pilotage managérial de leur université, notamment en légitimant la modulation de leurs services par les résultats comparables de leur évaluation individuelle. Il suffira d'une simple circulaire un matin pour parachever le travail.

On mobilise difficilement les collègues contre une loi structurelle. Qui prendrait le pari que l'on mobilisera la communauté universitaire à nouveau, après cinq ans de réformes qui attisent les rancœurs, contre une circulaire sur la modulation prise en catimini ?

Les récents débats en ligne, ainsi que les motions votées par les sections locales et celles du CNU, manifestent une grande incompréhension de la part de nombreux syndiqués. Nous partageons leur désappointement.

Toutes les raisons qui nous avaient menés au SNESUP nous en détournent aujourd'hui peu à peu. De toute évidence, il n'est plus le catalyseur des mobilisations universitaires, et il semble même avoir abandonné les discours de transformation sociale. Aussi avons-nous de plus en plus le sentiment de gaspiller notre énergie militante, et la naïveté de penser qu'elle serait plus utile ailleurs.

En écrivant cela, nous ne voulons faire aucun chantage. Nous souhaitons simplement communiquer notre témoignage<sup>3</sup>, car il ne se réduit malheureusement pas à nos petits cas individuels. Les constats ci-dessus sont dressés par beaucoup de jeunes camarades autour de nous qui s'interrogent sur le sens de leur appartenance syndicale et qu'on a de plus en plus de mal à convaincre de l'intérêt de s'engager.

Tout comme la vague précédente de désyndicalisation qu'avait connu le SNESUP après le CPE ou le LMD, la surdité des instances dirigeantes qui ne veulent pas entendre les voix dissonantes et se replie sur des réflexes bureaucratiques risque fort d'entraîner une nouvelle hémorragie.

Nous ne souhaitons qu'une chose : être démentis par un positionnement offensif du SNESUP contre « l'évaluation » – et autres leviers de la révolution conservatrice – qui renoue avec l'esprit d'un syndicalisme combatif et les valeurs d'une Université pour tous. Une adresse au nouveau Président de la République, émaillée de vœux pieux, n'y suffira pas. Le choix d'installer Geneviève Fioraso rue Descartes, une ancienne cadre marketing à France Télécom, PDG de la Sem Minatec Entreprises<sup>4</sup>, proche de Michel Destot dont elle fut la dir'cab' et l'adjointe<sup>5</sup> – qui plus est, avec Lionel Collet (ancien patron de la CPU) à ses côtés – n'augure pas d'une rupture avec la vision utilitariste qui imprégnait les politiques de V. Péresse.

C'est donc tout un rapport de forces qui est à reconstruire, toute une conception de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et de sa place dans la société qu'il nous faut reformuler et faire valoir contre le projet d'une « économie de la connaissance ». Pour ce faire, c'est d'une organisation syndicale audacieuse, faisant preuve de courage intellectuel et politique, à l'écoute des critiques et mobilisant toutes les bonnes volontés, dont la communauté universitaire a besoin.

Isabelle BRUNO\* & Sylvain LAURENS\*\*

(\*MCF en science politique à Lille 2 ; élue à la CA et au BN du Snesup / \*\*MCF en sociologie à Limoges ; membre de la CP-CNU, vice-président de la section 19 du CNU, ancien trésorier du SNESUP Limousin)

---

<sup>3</sup> Faute de pouvoir le faire de vive voix, notre participation à ce congrès ayant été empêchée par des raisons personnelles pour l'une, professionnelles pour l'autre.

<sup>4</sup> Présentée comme la « plateforme de valorisation industrielle du campus d'innovation Minatec, dédié aux micro et nanotechnologies ».

<sup>5</sup> Voir son essai programmatique « 2012-2017 : quel avenir pour l'enseignement supérieur et la recherche ? », publié par la Fondation Jean Jaurès (avril 2012 ; <http://www.jean-jaures.org/Publications/Les-essais>). Et une analyse critique « Jaurès assassiné (une seconde fois) » : <http://www.contretemps.eu/fr/interventions/jaur%C3%A8s-assassin%C3%A9-seconde-fois-4>.