

Aude Deville, Jérôme Dupuis, Jean-Fabrice Lebraty, Emmanuelle Nègre, Caroline Riché et Jean-François Sattin (dir.)

La disputatio au cœur du management
Débats et controverses

Presses universitaires de Provence

Vers la reconnaissance de la valeur du don

Un parcours au sein de la section 06 du CNU

Nicolas Aubert, Marc Bonnet, Aude Deville et Anouk Grevin

DOI : 10.4000/books.pup.56663
Éditeur : Presses universitaires de Provence
Lieu d'édition : Aix-en-Provence, France
Année d'édition : 2022
Date de mise en ligne : 8 février 2022
Collection : Travail & Gouvernance
EAN électronique : 9791032003916

http://books.openedition.org

Édition imprimée
Date de publication : 15 février 2022

Référence électronique
AUBERT, Nicolas ; et al. *Vers la reconnaissance de la valeur du don : Un parcours au sein de la section 06 du CNU* In : *La disputatio au cœur du management : Débats et controverses* [en ligne]. Aix-en-Provence, France : Presses universitaires de Provence, 2022 (généré le 10 février 2022). Disponible sur Internet : <http://books.openedition.org/pup/56663>. ISBN : 9791032003916. DOI : https://doi.org/10.4000/books.pup.56663.

Vers la reconnaissance de la valeur du don

Un parcours au sein de la section 06 du CNU

Nicolas Aubert, Marc Bonnet, Aude Deville et Anouk Grevin

> Mon hypothèse est que les usages philosophiques potentiels du verbe « reconnaître » peuvent être ordonnés selon une trajectoire partant de l'usage à la voix active à l'usage à la voix passive. Ce renversement de plan grammatical porterait la trace d'un renversement de même ampleur au plan philosophique. Reconnaître en tant qu'acte exprime une prétention, un claim, d'exercer une maîtrise intellectuelle sur le champ des significations, des assertions significatives. Au pôle opposé de la trajectoire, la demande de reconnaissance exprime une attente qui peut être satisfaite seulement en tant que reconnaissance mutuelle, que celle-ci reste un rêve inaccessible ou qu'elle requière des procédures et des institutions qui élèvent la reconnaissance au plan politique (Ricœur, 2004).

Le présent chapitre vise à discuter l'importance et la valeur du don à l'université en général et, plus particulièrement, au sein du CNU. Le don de celui qui reçoit et qui a reçu d'une communauté, notamment en termes de formation, et qui donne à son tour. Un tel don souffre de non-reconnaissance car souvent l'intérêt calculé y est opposé. Dans une première section sont brièvement présentées les théories du don, et dans une seconde section est développé un parcours du don au sein de la section 06 du CNU.

Les théories du don en sciences sociales

La littérature sur le don est considérable : Marcel Mauss, Alain Caillé et Jacques Godbout en sociologie, Jacques Derrida, Jean-Luc Marion et Simone Weil en philosophie, George Akerlof, Stefano Zamagni et François Perroux en économie. En sciences de gestion et du management, nous pouvons citer les travaux suivants : Barel et Frémeaux (2008), Alter (2009), Frémeaux et Michelson (2011), Pihel (2011), Grevin (2013), Masclef (2013), Aubert (2016), ainsi que l'ouvrage collectif de Gomez *et al.* (2015), labellisé par la FNEGE en 2016, entièrement consacré à ces questions.

L'ouvrage collectif d'Ide *et al.* (2021) approfondit la question de la réception du don au travail dans la même lignée que celle de Gomez *et al.* (2015). Pour évoquer les théories du don, nous nous appuyons en particulier sur les contributions de Frémeaux *et al.* (2014), Gabellieri (2014) et Grevin (2015).

Don pour des philosophes et don échange des sociologues

Les travaux académiques sur le don sont très nombreux car animés par un débat sur l'existence même du don. L'auteur le plus connu est sans aucun doute Mauss (1923/2012). Il a initié les recherches sur la question et la logique donner-recevoir-rendre. La logique de Mauss (1923/2012) consiste à s'écarter de celle de l'échange marchand comme motif de l'action humaine. Si l'on devait situer les logiques de l'échange marchand et du don sur un axe en fonction des motivations de l'action, on associerait sans doute aux deux extrémités du segment la logique du don au désintéressement, d'une part, et celle de l'échange marchand à l'intérêt, d'autre part. C'est une approche anti-utilitariste qui en découle, approche qui a d'ailleurs donné son nom au M.A.U.S.S., Mouvement anti-utilitariste en sciences sociales, et à la revue du même nom dont Alain Caillé est l'un des fondateurs.

Cette approche suppose donc une véritable « révolution du don », comme l'ouvrage de Caillé et Grésy (2014) nous y invite. Les philosophes Jacques Derrida et Jean-Luc Marion cherchent à identifier les conditions de possibilité d'un don pur, un don dénué de toute recherche d'intérêt. Gabellieri (2014) identifie chez Jacques Derrida trois caractères du don pur : (1) il ne doit pas y avoir de réciprocité, c'est-à-dire de retour possible du don ou de contre-don ; (2) il n'y a don que si l'on ne cherche jamais à rendre le don ; et (3) il n'y a don que si le donateur est inconscient de son don. Gabellieri (2014) exprime ainsi l'aporie du don des philosophes : « Ou il existe et contredit son intention de pureté, ou il n'apparaît pas, et ne peut exister ». Un don conscient ne peut pas être pur. Pour Jacques Derrida, le seul don réel donc est anonyme et impersonnel. Le don de temps présente ces caractéristiques selon Gabellieri (2014) :

> Donner le temps (ou le recevoir simultanément au don de l'être) c'est donner (ou recevoir), non pas un objet que l'on pourrait rendre, mais la condition de tous les dons et de tous les échanges possibles.

Les conditions posées par les philosophes sont si restrictives que leur analyse du don en limite considérablement la portée dans le champ social. Le don pur est ici caractérisé par le désintéressement total.

Ce n'est pas tout à fait la perspective suivie par les sociologues comme Alain Caillé. Au don désintéressé s'oppose le don social plus en ligne avec la perspective maussienne, plus « modeste » mais aussi plus réaliste du point de vue d'Alain Caillé. Selon Gabellieri (2014), le don des philosophes ne connait ni l'échange ni la réciprocité, alors que l'échange et la réciprocité caractérisent au contraire le don des sociologues. Il existerait une opposition fondamentale entre don pur et don maussien, deux approches qu'Hénaff (2012) a tenté réconcilier. Gabellieri (2001) évoque une troisième entrée intéressante pour comprendre les dynamiques du métier

d'universitaire : le don pluriel[1]. Pour sortir de l'opposition don pur / don échange, il introduit un tiers dans la relation en prenant pour exemple la relation de filiation dans laquelle les parents qui donnent la vie n'ont pas d'espoir de retour équivalent. Les enfants ne peuvent rendre le don à leur parent mais ils peuvent donner la vie à leur tour, dans une logique de transmission. Le don initial est sans retour, il suscite de nouveaux donateurs dans une dynamique qui dépasse le schéma duel. D'après Gabellieri (2014), le don pluriel implique d'analyser le don en amont et en aval. En amont, le don pluriel renvoie « à la commune dépendance de tous à l'égard d'une origine à la fois familiale, sociale et métaphysique (si l'on élargit la question au niveau de l'origine ultime de la donation) ». En aval, le don pluriel « renvoie à la multiplication d'un lien entre personnes où jamais le don ne peut être fixé et résolu dans un retour au donataire ».

Reconnaître le don au travail

En sciences de gestion et du management, le don a été étudié dans plusieurs contextes mais nous nous intéressons en particulier à l'étude du don dans un contexte de travail. À la suite d'Alter (2009), Grevin (2013, 2015) identifie le don comme se situant au cœur de la différence entre le travail prescrit et le travail réel, qui a été qualifiée différemment selon les auteurs : activité de régulation, travail d'organisation, travail d'articulation, discussion sur le travail. Le temps et les ressources consacrés individuellement et collectivement à cette activité d'adaptation des règles sont très importants d'après Alter (2009), et relèvent du don au travail. Cette différence entre travail prescrit et travail réel s'incarne en particulier dans l'ingéniosité et le travail de régulation déployés par les travailleurs pour réaliser des tâches concrètes qui ne figurent pas dans une fiche de poste ou un cahier des charges :

> Ni obligatoires ni codifiés, ingéniosité et travail de régulation représentent bien un cadeau, un don que les opérateurs destinent au bon fonctionnement de leur métier ou de leur mission mais, également, au bon fonctionnement de l'entreprise (Alter, 2009).

Pour reconnaître le don, il faut tout d'abord l'identifier. Or, nous l'avons vu, ce qui relève du don ne fait même pas l'objet d'un accord parmi les spécialistes. Pour les philosophes, le don, s'il est vu, serait comme dénaturé car occasionnant une dette et un retour potentiel qui le transformerait en échange. Leurs contributions nous ont cependant permis d'esquisser une opposition entre don pur et don échange, que Frémeaux *et al.* (2014) synthétisent dans la figure 1, proposant un *continuum* avec quatre orientations théoriques. On retrouve bien aux deux extrémités le don pur et le don échange. Entre ces deux pôles, les auteurs situent deux notions également issues de la littérature importante sur le don : le don relationnel et le don gratuit.

1 Gabellieri (2014) cite Bruni (2010) pour une extension plus large de ce type de réflexion.

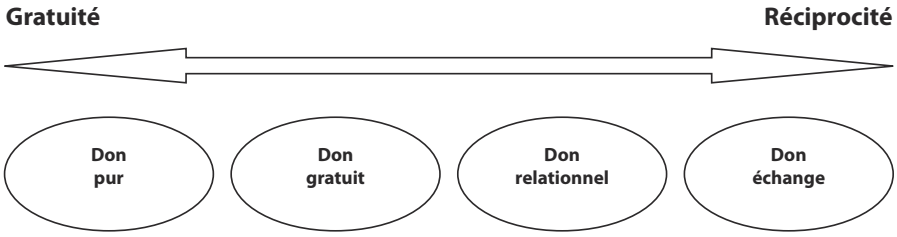


Figure 1 : Différentes conceptions du don. *Source* : Frémeaux *et al.* (2014).

Le don gratuit permet d'appréhender l'aspiration humaine naturelle à donner. L'attention est ici portée sur le donateur et non sur ce qui est donné. Le retour peut exister dans ce cas mais il n'est pas la dimension principale. Frémeaux *et al.* (2014) indiquent que Titmuss (1970/2018) et Malinowski (1922/2014) sont les pionniers de cette approche. Le don relationnel a pour vocation de créer une relation et d'engendrer un cycle de dons. S'il y a une réciprocité, elle engendre une dynamique relationnelle : « Le retour n'est pas forcément attendu par le donneur comme dans le don échange mais, en même temps, n'est pas forcément évacué comme avec le don gratuit » (Frémeaux *et al.*, 2014). Frémeaux *et al.* (2014) identifient enfin les éléments de convergences et de divergences entre ces différents dons dans le tableau 1.

Tableau 1 : Les éléments de divergence des théories du don
Source : Frémeaux *et al.* (2014)

	Don pur	**Don gratuit**	**Don relationnel**	**Don-échange**
Définition	Le don est fait sans attendre de contrepartie, sans intérêt ni mobile	Le don est fait sans attendre de contrepartie mais a un intérêt intrinsèque pour le donneur	Le don peut générer une réciprocité et donc une dynamique relationnelle même quand le don initial est un don gratuit	Le don appelle un contre-don. Il s'opère dans une double ambivalence « liberté / contrainte » et « gratuité / intérêt »
Angle d'analyse	Donneur	Donneur	Relation	Échange
Rapport à la réciprocité	Le don pur n'est jamais un don réciproque	Le don gratuit peut être un don réciproque, mais la réciprocité n'est pas une composante de la définition du don	Le don relationnel, tout en étant inconditionnel, vise une relation de réciprocité	Le don / contre-don est instrumental et vise le retour
Intention première du donneur	Faire un don absolu	Exaucer un besoin de donner	Créer une dynamique de don	Générer une obligation de retour

Dans le contexte de la section 06 du CNU, centrée sur les sciences de gestion et du management, la responsabilité de notre discipline ne se limite pas à l'analyse de concepts issus d'autres disciplines issues des autres sciences sociales, des

mathématiques et de l'informatique. En effet, les sciences de gestion et du management sont des sciences de la décision et de l'action collective. Comme pour les autres sciences de l'action telles que les sciences de l'ingénieur et les sciences médicales, une mission importante est de proposer des méthodes et des outils ayant des impacts positifs pour nos parties prenantes. Dans le cadre du présent chapitre sur le don, nous proposons ainsi de nous appuyer sur des concepts issus de la philosophie pour expérimenter un outil d'évaluation du don dans le cadre des missions du CNU.

Don ou travail prescrit dans le cadre du CNU ?

Les règles de la fonction publique amènent à considérer implicitement que la participation aux instances nationales est un don gratuit, faisant partie d'une activité non prescrite dans le temps réparti entre la recherche, l'enseignement et les responsabilités collectives conçus par le législateur. Aucune décharge de service n'est accordée pour les membres du CNU. Il existe cependant une indemnité d'un montant brut annuel moyen de 1 000 euros par membre du CNU siégeant au cours de toutes les sessions d'une année. Ce montant comprend une partie fixe partagée entre le titulaire et le suppléant, et une partie variable calculée en fonction du nombre de dossiers traités. L'indemnité ne peut pas être considérée comme une véritable rémunération car elle sert principalement à couvrir des faux frais liés à l'activité du CNU : compte tenu du niveau irréaliste des normes de remboursement des déplacements dans la fonction publique, il s'agit notamment des surcoûts de déplacement non remboursables. Une telle indemnité correspondant à la rémunération d'un cours d'une vingtaine d'heure ne couvre évidemment pas les heures de travail ni la responsabilité engagée.

Il serait naïf de considérer que l'activité de membre du CNU correspond à un don pur. Toutefois, le manque de transparence sur la nature du don introduit un doute dans l'esprit des collègues, qui sont aussi électeurs des deux tiers des membres du CNU, le dernier tiers étant nommé par le ministère. Des suspicions – parfois légitimes – de la part des collègues sont exprimées : « Un tel ou une telle va au CNU pour favoriser sa promotion, soit au cours de la mandature actuelle, soit dès le début de la mandature suivante », ou encore : « Ce collègue favorise les membres de son groupe d'appartenance ou de sa spécialité », et bien d'autres. En interne, au CNU, les débats seraient pollués par des non-dits sur les objectifs implicites de collègues ou de listes ne relevant pas du bien commun ni du don pur, mais ayant des visées de conquête de pouvoir ou électoralistes.

Une telle suspicion est bien sûr malsaine car elle peut jeter un certain discrédit sur la mission de régulation et de garde-fou du CNU face aux risques très élevés de dérives du localisme. En effet, le contexte français implique que les universités restent majoritairement financées par l'État au niveau national, avec une relative autonomie pour les dépenses, mais en ayant une très faible responsabilisation sur leurs ressources. Il y a, en outre, une quasi-absence de mesure des impacts sur les parties prenantes qui financent les universités. Il en résulte que les systèmes de gouvernance et de management des universités sont souvent critiqués pour leur manque de professionnalisme et pour leur clanisme, sous couvert de démocratie et d'indépendance. En dehors des contrôles de conformité de la Cour des comptes et des évaluations académiques par l'HCERES, les universités françaises n'ont pas encore de comptes à rendre à la société qui les finance (Bourdieu, 1984, 1989).

L'exigence croissante de transparence et les crises dans la société et dans l'économie française vont probablement remettre en question les institutions universitaires et les contraindre à justifier davantage chaque activité. Cette tendance va dans le sens de l'exigence de responsabilité sociétale et elle est amplifiée par le développement des réseaux sociaux. L'opacité des décisions sur les carrières n'est plus acceptable, notamment au niveau local, en raison des dons échanges sur les postes et les promotions. Il convient par conséquent de réfléchir à la nature des dons et à leurs contreparties, en s'appuyant notamment sur le modèle proposé dans la figure 1 par Frémeaux *et al.* (2014).

Nature du don

À défaut de pouvoir créer une image fidèle et purement comptable des dons dans le cadre de l'activité du CNU, il convient d'établir des rubriques relatives à ce que l'on donne, à qui l'on donne, aux impacts de ce qui est donné, et aux rétributions qualitatives, quantitatives et financières. À défaut également d'une évaluation qui reste à mener à bien à réaliser, il est proposé d'identifier les apports et rétributions de chaque partie prenante dans le cadre d'un travail d'évaluation de la performance durable. Il s'agit justement d'un domaine de recherche pour lequel la profession d'enseignant-chercheur en sciences de gestion et du management peut légitimement apporter sa contribution à des débats idéologiques sous couvert d'objectivité scientifique.

Don à la communauté par les membres du CNU

Les travaux à exécuter sur une mandature de quatre ans comprennent principalement l'évaluation d'une centaine de dossiers de qualification (qui vont être en partie remplacés par des dossiers de suivi de carrière à l'avenir), une soixantaine de dossiers de promotion et une cinquantaine de dossiers de PEDR. Il faut y ajouter, jusqu'en 2020, l'examen de quelques dossiers de qualification au titre de l'article 46-3 (accès à la fonction de professeur des universités par la « voie longue »). Cela représente donc environ 200 dossiers à examiner sur quatre ans, soit une cinquantaine par an. En supposant que le titulaire et le suppléant se partagent équitablement la charge de travail, chaque membre du CNU – ou son suppléant – va donc examiner une centaine de dossiers au cours de la mandature. Chaque examen de dossier demande au minimum deux heures de travail car il s'agit d'un enjeu important pour la carrière des collègues. Nous pouvons observer que les collègues du CNU sont, pour la plupart, conscients de l'importance des responsabilités de l'évaluation, d'autant plus que leur réputation de professionnalisme est en jeu.

Le travail à réaliser comprend les opérations suivantes : (1) première lecture du dossier ; (2) vérification des données, par exemple en ce qui concerne les publications ; il est parfois nécessaire de réorganiser le dossier lorsque les classements des revues ne figurent pas ou sont erronés (par exemple, oubli de mention du classement FNEGE) ; (3) rédaction d'une fiche d'instruction du dossier en rappelant le parcours du candidat et ses réalisations de matière d'enseignement, de recherche et de responsabilités administratives ; et (4) deuxième lecture du dossier pour vérification

et rédaction d'un commentaire de synthèse, et attribution d'une note pour chaque critère et d'une note globale. Par ailleurs, il est nécessaire d'assister en présentiel à trois sessions du CNU par an, une pour les qualifications, une pour les avancements et une pour l'attribution des PEDR. Cela représente au total une dizaine de journées de sessions par an, avec des déplacements à Paris ou en province. Chaque journée d'une dizaine d'heures de travail comprend à la fois des présentations de dossiers et des temps de discussion en cas de nuances d'évaluation entre les deux rapporteurs, mais aussi des échanges d'informations et des débats sur les critères d'évaluation des dossiers.

Il faut ajouter une mission connexe de représentation du CNU dans un comité HCERES pour évaluer les unités de recherche relevant de la section 06. On peut formuler l'hypothèse d'une évaluation par mandature pour chaque membre du CNU, ce qui comprend une cinquantaine d'heures de travail pour instruire le dossier, participer à la visite HCERES et contribuer à la rédaction du rapport. À mi-parcours de la mandature 2019-2023, les collègues ont traité 1 895 dossiers. La répartition en est présentée dans le tableau 2. On pourrait aussi mentionner le travail d'animation des listes dans le cas des membres du CNU élus, les sollicitations fréquentes pour participer à des jurys de thèse ou de HDR, mais surtout, la charge de travail considérable de présidence du CNU, ainsi que celle des membres du bureau. Le don de temps par un membre du CNU au cours d'une mandature correspond ainsi à l'équivalent de trois mois de travail pour un professeur des universités. Les membres du CNU appartenant au corps des maîtres de conférences ont une charge de travail correspondant en moyenne aux deux tiers de celle des professeurs car il y a un peu moins de dossiers à examiner et un moindre temps de participation aux sessions (tableau 3). En termes de coûts d'opportunité, un tel temps aurait pu permettre la rédaction d'un article dans une revue classée ou encore une rémunération de l'équivalent de 250 heures supplémentaires de cours.

Tableau 2 : Nombre de dossiers évalués à mi-parcours de la mandature 2019-2023

	Professeurs des universités	**Maîtres de conférences**	**Total (sans les dossiers communs)**
Promotions (2020 et 2021)	386	352	649[(a)]
PEDR (2020 et 2021)	183	121	304
Qualification (2020 et 2021)	942	795	942[(b)]
Total	1 511	1 268	1 895

Notes : (a) En enlevant 89 dossiers en commun ; (b) En enlevant 795 dossiers en commun.

Tableau 3 : Hypothèses de temps de travail en heures d'un membre du CNU au cours d'une mandature

Missions	Professeurs des universités		Maîtres de conférences	
	Temps de travail sur une mandature de quatre ans (en heures)	Hypothèse de répartition équilibrée entre membre du CNU, titulaire et suppléant	Temps de travail sur une mandature de quatre ans (en heures)	Hypothèse de répartition équilibrée entre membre du CNU, titulaire et suppléant
Dossiers de qualification (PU : 200 ; MCF : 100)	400	200	266	133
Dossiers de promotion (PU : 60 ; MCF : 30)	120	60	80	40
Dossiers de PEDR (PU : 50 ; MCF : 25)	100	50	66	33
Sessions (PU : 10 j./an x 4 ans ; MCF : 5 j./an x 4 ans)	400	200	266	133
Comités HCERES (PU : 2, MCF : 1)	100	50	66	33
Total	1 120	560	740	370

À qui donne-t-on et pour quels impacts ?

Plusieurs parties prenantes bénéficient du travail des membres du CNU, dont les principaux sont les suivants : l'État, la profession, les collègues et les membres du CNU eux-mêmes. Examinons rapidement chacune d'elles.

L'État (ministère et universités)

Officiellement, le don de plus de 500 heures de travail par membre du CNU doit profiter au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche qui, par ailleurs, y consacre des moyens limités : malgré des progrès encore nécessaires, la plateforme informatique Galaxie permet la dématérialisation des dossiers et le secrétariat du ministère fait preuve d'efficacité et de dévouement. Les réunions sont le plus souvent accueillies dans les composantes avec leurs propres moyens. On peut estimer à moins d'un million d'euros par an la valeur des prestations et indemnités allouées par le ministère et les universités pour faire fonctionner la section 06 du CNU, tandis que le travail bénévole de l'ensemble des membres de la section représente un investissement immatériel d'au moins 1,2 million d'euros : sur la durée d'une mandature, le travail bénévole représente plus de 40 000 heures, qui correspondrait, si cela devait être payé, à l'équivalent de six postes en équivalent temps plein.

Le ministère bénéficie ainsi de travaux d'expertise complémentaires des évaluations locales pour améliorer la qualité des processus de recrutement ou de promotion. Rappelons qu'il suffit d'éviter une dizaine d'erreurs par mandature pour déjouer les effets pervers et des coûts cachés considérables, au sens de Savall et Zardet (1987/2020), liés à l'iniquité d'un recrutement lorsqu'un collègue incompétent est recruté ou promu localement par les établissements, et sans prendre en

compte en outre les impacts désastreux d'un tel recrutement sur des générations d'étudiants et sur l'image et la réputation des universités. Pour les universités, la présence d'une évaluation nationale apporte la chance d'éviter la tentation de la médiocrité, même si cela contrarie les clanismes et les jeux d'influence locaux. Sans être le seul élément du don, le travail du CNU est par conséquent l'un des ingrédients nécessaires au bon fonctionnement du système universitaire français.

La profession

La section 06 du CNU est une institution qui permet d'assurer un minimum de cohésion d'une profession éclatée entre de nombreuses spécialités et méthodologies de recherche. Compte tenu du très fort sous-encadrement des sciences de gestion et du management par rapport à d'autres disciplines (moins de 24 % de professeurs des universités, alors que la moyenne nationale, toutes disciplines confondues, est de l'ordre de 40 %), les enseignants-chercheurs y sont très investis dans la direction de diplômes et dans les activités pédagogiques et administratives, ce qui laisse peu de temps pour le dialogue interne à la profession. Sans cette cohésion, la profession serait dispersée par les forces centrifuges venant de disciplines connexes : droit, sociologie, sciences économiques, informatique, etc.

Avec la FNEGE, et parfois avec la SFM sur certains sujets, la section 06 du CNU permet ainsi un dialogue constant entre disciplines, d'autant plus que chaque dossier est systématiquement examiné par un spécialiste du champ et par un spécialiste d'un autre champ : par exemple, les dossiers de spécialistes en finance d'entreprise sont également évalués par des enseignants-chercheurs en GRH ou en stratégie. On se situe ici principalement dans le don relationnel : la profession donne de son temps pour exister au service d'une science de l'action indispensable pour maintenir une prospérité durable du pays dans un contexte de mutations et de complexité croissantes.

La communauté des enseignants-chercheurs

Le temps donné par le CNU est une garantie pour l'indépendance dont tout universitaire a besoin pour innover. On imagine mal les régressions dont souffriraient les collègues et la qualité de leur recherche s'ils étaient évalués uniquement par les responsables locaux, en étant réduits à consacrer une bonne part de leur énergie, aux frais de l'État, dans des jeux politiques de leur institution. Les méthodes d'évaluation au niveau national des impacts attendus du travail des collègues restent bien sûr à perfectionner. Ces méthodes sont pourtant indispensables pour prévenir les tentations d'une démission de l'État face aux pressions résultant de l'autonomie des universités. Concernant les membres du CNU eux-mêmes, leur don correspondant à l'équivalent de trois mois de travail sur la durée d'une mandature, une explicitation des contreparties à partir de la typologie des dons proposée par Frémeaux *et al.* (2014) est possible :

- *Don pur ou gratuit*. Une partie de l'activité de membres du CNU relève de la pure générosité. Les collègues en retirent la joie et la fierté de participer à une profession dont le pays et la communauté internationale attendent beaucoup compte tenu des souffrances liées aux situations de mauvaise gestion ou de « gestion toxique » des entreprises et organisations.
- *Don relationnel*. La raison d'être du métier d'enseignant-chercheur est à la fois de transmettre ce que l'on a reçu (enseignement) et de le perfectionner et le

transformer (recherche) pour mieux servir le bien commun et les générations futures. En outre, la création de relations entre collègues et l'examen de dossiers variés permet de mieux appréhender des problématiques du métier en élargissant le cadre local dans lequel les enseignants-chercheurs en science de gestion et du management passent la plus grande partie de leur temps.

- *Don-échange*. La tentation d'utiliser sa participation au CNU pour bénéficier de contreparties existe, il ne faut pas le nier. On observe aussi des inégalités dans les comportements : par exemple, certains membres sont très méritants, mais ils s'auto-censurent sans déposer leur dossier d'évaluation. Les risques de déséquilibre entre don et contre-don sont donc réels, même s'ils sont limités par la qualité du fonctionnement de la section 06 du CNU, dont le bureau est de nature multipartite.

Une réflexion sur l'amélioration de l'ensemble du système d'évaluation est nécessaire, en articulant mieux les dispositifs pour permettre une évaluation à 360 degrés. Cela doit impliquer toutes les parties prenantes : communauté scientifique nationale du CNU, instances locales, utilisateurs et financeurs de la recherche au niveau local, national et international en prenant en compte de façon globale les impacts scientifiques, managériaux et sociétaux des activités d'enseignement et de recherche.

Proposition d'expérimentation d'une grille d'auto-évaluation

Dans l'état actuel des universités et de leur tutelle ministérielle, marqué par un manque de clarté stratégique et une grande complexité organisationnelle, il n'est pas aisé de proposer un projet ambitieux de refonte des systèmes d'évaluation des carrières. Pourtant, les enjeux sont cruciaux, non seulement pour notre profession d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion et du management, mais aussi pour les universités et pour le pays. Il est donc important que la section 06 puisse prendre des initiatives pour au moins deux raisons. D'une part, c'est une question de crédibilité de la section, composée d'experts en management des organisations : nous pouvons seulement nous appuyer sur nos compétences et notre cohésion pour justifier de notre existence, n'ayant pas l'ancrage institutionnel et relationnel d'autres sections plus anciennes, comme celles des juristes, politologues et économistes. D'autre part, c'est un service à apporter au ministère et aux universités car le développement des universités en France ne peut réussir pleinement sans les sciences de gestion et du management.

Le dilemme don / échange au cœur du métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion et du management

Le métier d'enseignant-chercheur comporte différentes composantes dont les logiques sont souvent difficilement conciliables[2]. Un enseignant-chercheur assure la double mission de produire et de transmettre le savoir. À ces missions s'ajoutent

2 Le métier d'enseignant-chercheur est défini par plusieurs textes : la loi n° 84-52 du 26 janvier 1984 sur l'enseignement supérieur, le décret n°84-431 du 6 juin 1984, la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, et le décret n° 2009-460 du 23 avril 2009.

officiellement, depuis 2009, les fonctions relatives au management des formations, des unités de formation et de recherche, des unités de recherche, des établissements. Toujours depuis 2009, les enseignants-chercheurs doivent également assurer l'insertion professionnelle des étudiants. Depuis la loi relative aux libertés et responsabilités universitaires de 2017, le métier est mieux appréhendé par la dénomination enseignant-chercheur-manager (Sacriste, 2014).

Il résulte une dialectique propre au métier d'enseignant-chercheur entre logique du don et logique de l'échange, désintéressement et recherche de l'intérêt. Une logique n'est pas supérieure à une autre, *a priori*. Le réalisme conduit même plutôt à retenir que ces deux logiques cohabitent et que leur équilibre doit être maintenu. Le maintien de l'engagement des universitaires est en effet tributaire du maintien d'un certain équilibre entre les deux logiques, équilibre qui se retrouve dans chacune des trois grandes composantes du métier d'enseignant-chercheur. L'équilibre entre les logiques du don et de l'échange rend nécessaire l'évaluation nationale par des pairs, déconnectée des seules logiques hiérarchique et locale.

Le métier d'universitaire consisterait donc à occuper trois fonctions, et non pas une seule. Aux missions habituelles de production et de transmission des savoirs s'ajoutent des responsabilités collectives, sachant que ce que recouvrent ces responsabilités collectives, et même leur dénomination, ne fait pas l'unanimité au sein de la communauté universitaire. On parle tantôt de responsabilités administratives, tantôt d'engagement collectif, tantôt de responsabilités collectives. Les différentes dénominations ne sont pas neutres et reflètent leur plus ou moins grande valorisation selon les disciplines. Ces responsabilités sont nombreuses et leur contenu est très hétérogène. On peut classer au sein de la rubrique des missions locales et nationales. On peut mentionner les autres fonctions citées explicitement par les textes, telles que les directions d'établissements, de composantes et d'unités de recherche. Les fonctions de directions résultent majoritairement d'une élection et l'on peut donc également citer les mandats électifs. À ces directions sont associées les directions adjointes, les vice-présidences, les responsabilités de départements ou d'axes de recherche. S'y ajoutent les responsabilités scientifiques dans des sociétés savantes, les revues à comité de lecture nationales et internationales.

À côté des sociétés savantes se sont constitués des réseaux pédagogiques. Là encore, les responsabilités sont déclinées. La logique de l'évaluation par les pairs suppose également de mobiliser l'engagement collectif des universitaires pour évaluer les établissements, les unités de recherche, les formations, les carrières individuelles. Ces responsabilités collectives font l'objet d'une évaluation par le CNU, au niveau national, et les établissements, au niveau local. Les critères d'évaluation aux niveaux national et local sont différents car les logiques sont différentes. Au niveau des établissements, les critères d'évaluation et les systèmes d'incitation qui en découlent sont souvent la conséquence de disparités importantes sur le territoire. En France cohabitent en effet des établissements qui figurent parmi les meilleures universités au monde et des établissements qui garantissent l'accès du plus grand nombre à l'enseignement supérieur. Au niveau national, le CNU cherche à développer des critères d'évaluation pour une même discipline sur l'ensemble du territoire tout en veillant à préserver l'équité dans ses évaluations. Au niveau des établissements, les disciplines cohabitent et les stratégies peuvent naturellement conduire à favoriser certaines d'entre elles. Les mêmes logiques locale et nationale se retrouvent pour

l'évaluation de la recherche et de la formation. En fonction des caractéristiques des établissements, de la représentation disciplinaire en leur sein, la recherche et la formation seront évaluées différemment, alors que l'on retrouvera nécessairement une plus grande homogénéité au sein d'une discipline au niveau national.

Conclusion

Les sciences de gestion et du management contribuent à former près de 20 % des étudiants de l'enseignement supérieur, avec des taux d'insertion professionnelle remarquables. Elles apportent aux universités des liens qui leur manquent avec les entreprises et les organisations. Elles sont nécessaires au succès du développement des autres disciplines présentes dans les universités pour manager les institutions, les projets de recherche et gérer l'interaction entre les processus de création et d'innovation. Ni plus ni moins que tout travailleur, les universitaires sont donc confrontés à différents critères et se trouvent dans un arbitrage permanent entre logique du don et logique de l'échange. C'est davantage l'hétérogénéité entre les différentes missions qui singularise le métier d'universitaire. En son temps, Weber (1919/2002) a pleinement saisi ces tensions, qu'il traversait sans doute lui-même. À cette dialectique interne s'ajoute l'opposition entre l'éthique de la responsabilité et l'éthique de conviction qui distinguent respectivement la vocation de savant de la vocation de politique.

L'exercice du métier d'enseignant-chercheur-manager conduit les universitaires à des conflits internes qui pourraient confiner à une certaine schizophrénie, même si les attentes et les besoins de reconnaissance des enseignants-chercheurs qui s'impliquent sont légitimes. Qualification, promotion et attribution de primes relèvent d'une réciprocité relevant du don-échange. Une telle dynamique de réciprocité fondée sur la reconnaissance du travail anime l'engagement et fait vivre la communauté. Mais l'exercice du métier d'enseignant-chercheur est aussi motivé par des motifs désintéressés qui relèvent aussi du don gratuit et relationnel, qui ne demandent pas être reconnus. Rendues visibles dans le quotidien de la vie des établissements, ces logiques de don s'évanouiraient sans doute en s'inscrivant dans des logiques de dons contre dons. Selon nous, la reconnaissance de ces engagements par une instance nationale, indépendante des réalités hiérarchiques locales, les maintient et les stimulent.

L'évaluation par les pairs élus et nommés d'une instance nationale comme le CNU est une spécificité française qui découle du statut de la fonction publique des enseignants-chercheurs. Cette évaluation nationale permet d'identifier et de valoriser les apports des enseignants-chercheurs à leurs communautés locales et nationales en favorisant un certain équilibre entre les différentes logiques. Les contributions des membres du CNU à l'évaluation de leurs collègues sont, elles aussi, traversées par des dynamiques de don. Force est d'admettre que de telles contributions sont difficiles à rationaliser compte tenu du temps qui leur est consacré.