

# Charte de la désexcellence

## Pourquoi la « désexcellence » ?

« L'Excellence » est partout en ce début de 21<sup>e</sup> siècle. Dans l'industrie, l'alimentation, le sport, à la télévision et jusque dans l'intimité de nos foyers. Elle exprime le dépassement de soi et des autres, l'accroissement continu des performances, la réussite dans un monde que l'on dit « en profonde mutation », où seuls les plus forts seraient appelés à survivre.

Récupérée par la pensée néolibérale et managériale depuis les années 1980, « l'Excellence » a une dimension incantatoire qui peut prêter à sourire. Il y a loin, en effet, entre les slogans des nouveaux managers et la réalité que ces slogans sont censés décrire ou produire. Mais le sourire disparaît vite lorsqu'on mesure les effets concrets d'une gestion humaine fondée sur « l'Excellence » : hyper-compétition, dévalorisation des savoirs construits sur l'expérience, transformation continue des pratiques professionnelles, précarisation, indifférence aux contenus, évaluations standardisées et répétées, avec, comme corollaires, le risque d'une perte d'estime de soi, d'une démotivation et d'une diminution effective de la qualité du travail fourni.

Touché plus tardivement que d'autres secteurs, le monde universitaire a adopté l'idéologie de « l'Excellence » avec la ferveur des nouveaux convertis. Dans la foulée des accords de Bologne, qui consacraient principalement la mise en compétition des universités européennes, il semblait crucial de soigner son image de marque, de transformer son institution en machine de guerre capable d'absorber les meilleurs crédits, les meilleurs enseignants-chercheurs, le plus grand nombre d'étudiants, et de renforcer son positionnement sur les scènes nationales et internationales. Dans un contexte de pénurie et de crise, le souci d'un retour rapide sur investissements contribuait aussi à systématiser une gestion par indicateurs dans les domaines de la recherche et de l'enseignement.

Mais après plus d'une décennie de réforme ininterrompue, nous sommes confrontés à une détérioration et non une amélioration de nos univers de travail. Bien sûr, nous avons accru nos capacités de communication. Bien sûr, nous nous sommes mis à produire ces « indicateurs d'Excellence » qui garantissent un bon positionnement dans les évaluations et les classements. Mais de telles aptitudes ne disent rien de la qualité de notre travail. Pire, elles masquent une baisse fréquente de cette qualité : formatage des champs et des objets de recherche, multiplication des résultats invalides et des fraudes, manque de recul et d'esprit critique, construction d'une relation marchande à l'apprentissage, substitution des savoirs instrumentaux aux connaissances et à la réflexion, ...etc. Derrière son décor de carton-pâte, cette politique de « l'Excellence » mène en fait à un résultat exactement inverse à celui qu'elle prétend promouvoir.

C'est sur ce constat qu'a émergé la notion de « désexcellence ». Loin d'inciter à la paresse ou la médiocrité, elle invite à se préoccuper de la *qualité effective* du travail, qui porte à la fois sur la nature de ce qui est accompli et sur la satisfaction que l'on en retire. Selon cette perspective inspirée du travail artisanal, la qualité se cultive en conciliant l'acte et le sens, ce que remet en cause la gestion actuelle des universités. L'appel à la « désexcellence » ne revient pas à regretter un « âge d'or » —qui n'a d'ailleurs jamais existé— mais à s'opposer par nos pratiques au dévoiement actuel des universités.

## **Pourquoi une « charte de la désexcellence » ?**

Des critiques se font entendre depuis quelques années dans le monde académique. En France et en Belgique, notamment, sont apparus des mouvements indépendants qui dénoncent les dérives des pratiques actuelles dans la recherche et l'enseignement et appellent tant à un ralentissement – la *Slow Science* – qu'à un recentrage sur des valeurs favorisant l'émergence d'un travail de qualité : partage, désintéressement, honnêteté, plaisir.

Plusieurs appels et pétitions ont été faits en ce sens, qui bénéficient du soutien de milliers de scientifiques à travers le monde. Partageant l'essentiel de leurs constats, nous les avons signés également et contribuons à les diffuser.

Il nous semble néanmoins que la sensibilisation, la discussion et la signature d'une pétition ne suffisent pas. Au-delà de la dénonciation, il est crucial de mesurer notre part de responsabilité dans l'adoption et le développement de l'idéologie de « l'Excellence ». Nous sommes tous susceptibles, à un moment ou l'autre, de servir de rouage à la machine managériale. En acceptant certaines réformes, en nous conformant à certaines injonctions – tout particulièrement celles qui concernent la mise en compétition des individus et les politiques d'évaluation –, nous devenons les acteurs de notre propre destruction.

Une façon d'en sortir est de nous transformer en transformant nos façons de faire. Il s'agit en somme de mettre nos valeurs en pratique, plutôt que d'appeler – indéfiniment ? – au ressaisissement de responsables politiques et de gouvernants académiques qui semblent aujourd'hui bien plus préoccupés par l'image, que par le fonctionnement effectif de l'université.

C'est à cette fin qu'est destinée la « Charte de la désexcellence ». Fruit d'une réflexion collective qui doit être poursuivie et élargie, elle vise avant tout à dépolluer nos pratiques, en refusant de substituer la notion « d'Excellence » à un travail honnête et bien fait. Elle vise également à construire une université de service public, démocratique et accessible ; une autre université que celle qui se bâtit sous nos yeux.

## **Comment utiliser cette charte ?**

Cette charte n'a pas à être signée et adoptée en l'état. Il ne s'agit pas de « se compter » ou d'adopter une quelconque bannière, mais de s'approprier, de façon critique, une série de propositions relatives à l'enseignement, la recherche, l'administration et le service au public.

Ces propositions peuvent être modulées en fonction des profils individuels et des possibilités d'action. N'en déplaise aux nouveaux managers, l'univers académique comprend encore de multiples interstices dans lesquels se développent des formes de résistance. Mais nous n'appelons pas pour autant au suicide professionnel ! C'est la raison pour laquelle nous proposons d'abord cette charte aux membres du corps académique, qui possèdent la plus grande marge de manœuvre.

Pour assurer l'existence d'une communauté universitaire fondée sur le dialogue et la solidarité entre les corps nous espérons que cette charte soit appropriée par le grand nombre et acquière une vie propre, à la manière d'un logiciel libre, transformable par tous.

<b>1. Enseignement.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Recherche.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Administration.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Service à la collectivité.....</b>	<b>11</b>

## 1. ENSEIGNEMENT

**Pour nous, l'enseignement est une mission essentielle des universités. Il n'est pas un produit de consommation et ne doit pas être rentable.**

**En conséquence, je m'engage à :**

- Promouvoir la logique des savoirs, pas celle du « gain » d'étudiant-e-s dans l'organisation des enseignements.
- Défendre le libre accès des étudiant-e-s à l'université
- S'opposer à une gestion des domaines d'enseignement assujettie aux phénomènes de mode et au nombre d'inscriptions.
- Dénoncer les discours et les évolutions qui transforment les universités en institutions strictement professionnalisantes, promettant l'acquisition de compétences directement opérationnelles.
- Refuser de traiter les étudiant-e-s en « clients » ou « consommateurs », notamment :
  - en mettant au cœur de l'enseignement ce qui fait la force, le plaisir et la richesse de la recherche dans la construction des savoirs – par exemple, par la multiplication de liens entre cours, séminaires et travaux pratiques, et par le développement de dispositifs pédagogiques qui permettent la construction conjointe des savoirs ;
  - en combattant l'infantilisation des étudiant-e-s dans le processus d'apprentissage (dû, entre autre, à la standardisation des contenus et des attentes), qui concourt plus à les maintenir dans un statut « d'étudiant-e » qu'à former des adultes curieux et critiques;
  - en évitant de recourir à des évaluations formatées et standardisées.
- Maintenir une exigence intellectuelle vis-à-vis des étudiant-e-s, en leur expliquant leurs obligations et responsabilités en matière de travail personnel, en leur exposant les objectifs et exigences des cours, en discutant avec eux/elles du sens et des raisons de l'organisation des contenus, en sollicitant leurs retours sur les enseignements dispensés... et en en tenant compte.
- Promouvoir, dans mes enseignements, les réflexions permettant l'acquisition et le développement d'outils à même d'assurer aux étudiants une meilleure compréhension du monde et une meilleure prise sur ses évolutions.
- Refuser de dresser des « référentiels de compétences » qui n'auraient pas comme principaux objectifs l'épanouissement personnel et intellectuel des étudiant-e-s et des enseignant-e-s à travers la construction de savoirs (pensée), de savoir-faire (méthodes) et de savoir-être (valeurs).

- Promouvoir des réflexions pédagogiques collectives au niveau des filières et départements, pour palier les déficiences criantes de l'évaluation standardisée de nos enseignements.
- Veiller à ce que les aides pédagogiques centralisées et leur éventuelle technicité n'entraînent pas un accroissement de la standardisation et de l'uniformisation des enseignements.
- Refuser de promouvoir, de participer à, ou d'organiser des formations ou stages financièrement discriminants.
- Refuser de recruter des enseignants-chercheurs, ou de leur accorder une promotion, sur la seule base de l'expérience de recherche ou d'une capacité à mobiliser des fonds. En cette matière, les aptitudes pédagogiques doivent être prioritaires.
- Ne valoriser l'expérience professionnelle lors d'un recrutement que lorsqu'elle est susceptible de nourrir les missions d'enseignement et de recherche de l'université.
- Exiger de toute procédure d'évaluation externe ou interne de l'enseignement qu'elle explicite ses critères et ses objectifs, et qu'elle autorise l'expression d'avis fondés sur d'autres critères.

## 2. RECHERCHE

**Pour nous, la recherche produit des connaissances diverses et ouvertes. Elle n'est pas une entreprise productiviste et utilitariste. Elle n'a pas pour but la fabrication de produits finis.**

**En conséquence, je m'engage à :**

- Considérer la recherche et l'enseignement comme inséparables, tant dans la pratique qu'au niveau des principes. La recherche s'enrichit des savoirs qui émergent au sein du dispositif pédagogique et l'enseignement permet la transmission de connaissances et d'interrogations issues des recherches de nos prédécesseurs et contemporains.
- Défendre le choix libre des sujets de recherche, en dehors de tout critère de rentabilité.
- Refuser les logiques actuelles d'évaluations et de classements qui mettent en concurrence tant les chercheurs/chercheuses que les entités de recherche, et qui dévalorisent le travail collaboratif :
  - en n'accordant aucun crédit aux « *rankings* » internationaux, dont les finalités et les méthodes doivent être inlassablement dénoncées ;
  - en ne participant ou en ne se soumettant à des évaluations qu'à la condition qu'elles promeuvent l'auto-évaluation des groupes de recherche. Ceci implique que les critères d'évaluation aient été discutés collégialement et qu'ils portent essentiellement sur les contenus ;
  - en refusant d'importer dans le domaine de la recherche des grilles d'évaluation standardisées ;
  - en rendant des comptes à la société, sans pour autant être dépendants de la demande sociale ou privée. Il faut défendre la perspective d'une recherche à l'écoute du monde, mais suffisamment autonome pour ne pas se voir imposer ses agendas.
- Respecter des règles dans les procédures d'engagement ou de promotion d'enseignants-chercheurs :
  - pas de modes de recrutement qui défavorisent implicitement des candidat-e-s « locaux/locales » ;
  - pas d'hégémonie des critères quantitatifs dans l'évaluation des dossiers scientifiques (rang dans la promotion d'études, nombre de publications, impact factor, facteur h, index des citations,...) et priorité accordée au jugement sur le contenu des dossiers et des travaux ;
  - pas d'utilisation du post-doctorat à l'étranger comme critère de sélection (notamment parce qu'il discrimine les moins riches et les femmes) ;
  - exigence de formulaires de candidature ou de canevas de recommandation qui contiennent des critères qualitatifs et des possibilités d'argumentaires circonstanciés

et non formatés (il est indispensable que les interfaces internet ne bloquent pas lorsqu'on ne remplit pas les cases et qu'elles autorisent toujours à ajouter du texte !) ;

- exigence du maintien de bourses accessibles à des candidat-e-s dont les profils s'écartent des critères quantitatifs et exigence que leurs critères d'éligibilité soient maintenus tout au long de la procédure de sélection ;

- pas de priorité accordée au service d'accueil (unité ou centre de recherche, laboratoire,...) dans les critères de sélection des dossiers individuels;

- pas de mobilité qui ne soit soutenue par des programmes financiers à la hauteur du coût d'un séjour à l'étranger, y compris, le cas échéant, pour des familles.

- Ne pas me soumettre à l'obsession du productivisme en matière de publication, me donner les moyens du temps long et la capacité de diffuser le fruit de mes recherches hors du monde académique, ce qui implique :

- de n'accorder aucun crédit à l'usage des indicateurs bibliométriques dans la gestion des carrières et la sélection des projets de recherche ;

- de ne jamais chercher à connaître mes propres indicateurs (impact factor, facteur h, indice de citations,...) ou ceux de mes collègues (et mieux encore, de créer des « *Impact-factor free zones* ») ;

- d'attirer l'attention des jeunes chercheurs/chercheuses sur les dangers d'une idéologie de l'Excellence qui donne la priorité à la quantité et la rapidité plutôt qu'au contenu ;

- de favoriser la publication de textes de synthèse (articles, chapitres, livres) plutôt que de pratiquer le saucissonnage (« *one idea, one paper* ») ou la répétition (qui visent avant tout à faire gonfler le CV) ;

- de refuser de cosigner un papier dans la rédaction duquel je n'aurais pas été activement impliqué-e ;

- de favoriser des échéances de publication suffisamment longues pour permettre une écriture de qualité ;

- de favoriser l'écriture commune de travaux publiés sous la signature de collectifs ;

- de ne pas se cantonner à l'anglais comme langue de publication ;

- de veiller à ne pas signer des contrats d'édition qui permettent l'appropriation marchande de mes travaux ;

- de publier dans des revues Open Access aussi systématiquement que possible ;

- de continuer à publier dans des revues locales, régionales, nationales, et dans des éditions universitaires attachées à la diffusion publique des résultats de recherche ;

- de favoriser la discussion collective de mes recherches, dans et en dehors des milieux académiques.
- de continuer à rédiger des textes mettant le fruit de mes recherches à disposition de publics non académiques (revues associatives, par exemple).
- de refuser que le travail de publication devienne un prétexte explicite ou implicite pour négliger ou refuser l'investissement dans les autres secteurs de l'activité universitaire.
- Combattre la transformation des unités ou laboratoires de recherche en cellules managériales :
  - en favorisant leur gestion collégiale et démocratique (notamment par le renouvellement régulier de leur direction) ; et si cela se révèle impossible, en créant d'autres structures qui le permettent ;
  - en exigeant la reconnaissance de structures interdisciplinaires de recherche au sein de l'université ;
  - en autorisant différentes modalités de rattachement des personnes aux unités de recherche – ainsi que le non-rattachement ;
  - en ne confinant pas le partage de nos recherches aux limites imposées par des regroupements ou des réseaux institutionnels (« je partage avec qui je veux ! ») ;
  - en considérant, en toute circonstance, les doctorant-e-s comme des partenaires de recherche, ce qui suppose une désinfantilisation des rapports professionnels et l'arrêt des demandes incessantes de « gages de formation » ;
  - en protégeant la liberté académique des doctorant-e-s dans la réalisation de leur recherche ;
  - en revendiquant que les frais d'inscription en thèse soient inclus dans le budget de financement de la thèse ;
  - en informant clairement les candidat-e-s au doctorat ou à la recherche contractuelle sur les perspectives étroites d'avenir professionnel au sein de l'université ;
  - en s'engageant, malgré la précarisation des conditions de travail et la pression exercée sur les salaires, à respecter en toutes circonstances le droit du travail et l'intégrité des personnes au travail ;
  - en refusant d'exploiter à des fins personnelles les résultats de recherche issus du travail de collaborateurs ;
- Refuser de réaliser des tâches de gestion qui mettent à mal mes activités d'enseignement et de recherche (rapports en tous genres, processus d'évaluation à répétition, confection de dossiers de financements).



- Considérer les fruits de recherches financées (en tout ou en partie) par les pouvoirs publics comme ceux de l'ensemble de la société.
- Exiger des contrats de recherche signés avec des acteurs privés et publics qu'ils n'entravent pas l'utilisation et de la diffusion des résultats de mes recherches auprès de tous les publics.

### 3. ADMINISTRATION

**Pour nous, l'administration est une composante essentielle du fonctionnement de l'université. Elle n'est pas l'équipement passif et malléable des nouveaux managers de l'institution.**

**En conséquence, je m'engage à :**

- Exiger la nomination d'un personnel administratif statutaire en suffisance, auquel sont assurées des conditions de travail épanouissantes (salaire, espaces, autonomie d'organisation...). Ceci implique :
  - de ne pas lancer de nouvelles initiatives d'enseignement et de recherche sans s'être au préalable assuré que les moyens administratifs en permettront l'exécution ;
  - de solliciter et d'écouter l'avis du personnel administratif ;
  - de revendiquer un poids plus grand de l'administration dans les prises de décision.
- Valoriser et mobiliser les ressources internes en matière d'organisation du travail et de gestion, plutôt que de recourir à des expertises et techniques (managériales, informatiques,...) externes, inadaptées aux spécificités de l'université.
- Permettre aux administrations de traiter les étudiant-e-s sur un pied d'égalité, dans le respect réel des règles annoncées et sans considération stratégique par rapport à leur profil (de nationalité, par exemple).

#### 4. SERVICE A LA COLLECTIVITE

**Pour nous, les universités ont une mission de service à la collectivité. Elles sont et doivent rester des lieux ouverts et connectés aux questions sociales. Néanmoins, ce service ne doit être réduit ni à des recherches répondant aux exigences immédiates des autorités ou des marchés (y compris celui de l'emploi), ni à la fourniture d'expertises médiatiques et creuses répondant à la seule logique de la visibilité institutionnelle ou personnelle.**

**En conséquence, je m'engage à :**

- Défendre la liberté d'expression des membres de l'Université sur des questions de société, y compris lorsqu'elles impliquent une critique de l'institution.
- Soutenir l'investissement des acteurs, des savoirs et des valeurs de l'université dans la société (associations, mouvements, collectifs engagés, sociétés scientifiques locales, ...), dans une visée d'apprentissage mutuel et d'émancipation collective.
- Répondre favorablement aux sollicitations de savoir-faire universitaires par la société civile.
- Créer des outils permettant le contact et la discussion entre scientifiques et non-spécialistes, qu'il s'agisse de lieux, d'événements, d'organes de presse, de modes d'expression, etc.
- Refuser l'appel à la visibilité à tous prix, en déclinant notamment les invitations médiatiques si elles imposent des formats temporels inconciliables avec les explications complexes ou si elles ne donnent pas lieu à un droit de regard sur les contenus diffusés.

\*\*\*\*\*