



Institut Ricci
Centre d'études chinoises

Feng Dacheng 冯大诚

***Et si nous parlions du « système de points de travail »
dans la répartition des revenus des enseignants ?***

2026/12/2014 Web of Science

Traduction et notes François Hominal et Michel Masson

Nous sommes déjà à la fin de l'année. A chaque fin d'année, les secrétariats en charge des étudiants, des doctorants et des chercheurs doivent envoyer à chacun des enseignants un courriel distinct, leur demandant de leur faire un rapport sur leur charge d'enseignement de l'année et sur leurs travaux de recherche. La charge d'enseignement ici comprend : le nombre d'heures de cours ou de travaux pratiques donnés et le nombre d'étudiants ; le nombre de doctorants ou d'étudiants guidés dans leur thèse, le nombre d'étudiants diplômés etc. ; les travaux de recherche comprennent les sujets étudiés, les fonds versés sur le compte, les thèses publiées et les facteurs d'impact des publications, etc. Et bien sûr il y a encore les primes qui ont été reçues. Les secrétariats font la synthèse de ces renseignements, et envoient leur rapport à la direction de la faculté ; alors, le doyen et le secrétaire, tenant compte du revenu de la faculté (ce qui est obtenu de l'université et ce qui est créé par la faculté), déduisent de la quantité totale de travail de la faculté le montant de la "valeur du point de travail" de l'année. C'est exactement le même procédé que celui des points de travail calculés par les brigades de production à l'époque des communes populaires.

Naturellement, de la même manière qu'à cette époque-là, le chef de la brigade de production et le comptable avaient des points fixes et que c'était seulement les membres de la commune qui comptabilisaient des points, aujourd'hui les cadres et le personnel ont des points de travail fixes, tandis que des points de travail ne sont distribués qu'aux enseignants qui en font leur beurre. Dans ce qui constitue le salaire des enseignants de nombreuses unités, la partie fixe n'est que le salaire de base et les allocations relatives au salaire de base, tandis que l'indemnité dite « de poste » est insignifiante ; dans la réalité, la somme que l'on reçoit est attribuée en fonction des points de travail.

&&&

Un tel système de distribution semble inviter à « travailler plus pour gagner plus » et présenter « de nombreux avantages », mais quels sont-ils vraiment ?

Ce système a mobilisé « le zèle pour la recherche scientifique » chez de nombreux enseignants. En effet, la charge d'enseignement est essentiellement constante, ne dépendant guère que du nombre d'étudiants par enseignant ; pour ce qui est de l'espoir des enseignants de voir augmenter leurs ressources, de minuscules changements ne peuvent avoir ici qu'un effet tout à fait négligeable. La seule manière d'augmenter leurs revenus, c'est de faire plus de « recherche », d'écrire plus d'articles, et de faire plus de demandes de fonds de toutes sortes.

Il n'y a qu'en écrivant plus d'articles que l'on peut obtenir des fonds non affectés, mais aussi que l'on peut recevoir toutes sortes de primes, et encore que l'on pourra faire des demandes pour des « projets prioritaires ».

Plus d'articles, plus de projets, plus de primes : pour une institution dont le périmètre initial était plutôt réduit, cela signifie qu'elle va pouvoir créer plus de postes de maîtrise et de doctorat ; quant à l'institution déjà bien établie, elle devient susceptible d'obtenir davantage de projets prioritaires, davantage de disciplines prioritaires, de laboratoires, de laboratoires nationaux clés, et ainsi de suite. Pour une université, c'est le plus grand des bienfaits, c'est également d'une importance primordiale pour qu'elle améliore sa place dans les divers classements. Par conséquent, depuis les années 1990, ce système de « points de travail » dans la répartition des revenus s'est propagé rapidement ; l'enthousiasme des divers types d'établissements d'enseignement supérieur à le mettre en œuvre dépasse de beaucoup celui de la mise en œuvre de toute autre directive comparable émise par le Ministère de l'Education. Et cela, parce que ce n'est pas une contrainte extérieure de la hiérarchie sur la direction de l'établissement, mais c'est un système que les dirigeants de chaque école se promettent bien de pousser à fond. Avec ce système, la majorité des enseignants « n'a plus besoin de contrainte pour aller de l'avant » ; ils sont prêts à décupler leurs efforts pour augmenter leurs revenus et à y œuvrer jour et nuit.

Nos professeurs sont essentiellement des gens intelligents : il suffit qu'ils aient des index d'évaluation pour qu'ils trouvent le moyen d'atteindre des standards élevés. Le "Nouvel Oriental"¹ en est juste un tout petit exemple. Grâce aux efforts des enseignants, les « avancées en recherche scientifique » se sont multipliées, le nombre d'articles et le « facteur d'impact » ont considérablement augmenté.

Pour les efforts déployés dans la « recherche scientifique », les résultats ne sont pas immédiats, même s'ils peuvent aisément se donner à voir en quelques mois et au plus en un ou deux ans. Et il arrive que des gens reçoivent en même temps renommée et argent. Plus attrayant encore est le fait que gloire et fortune font boule de neige : avec la renommée est venu l'argent, beaucoup d'argent, et on peut alors acheter encore plus de renommée. Ainsi l'argent fait de l'argent, et s'entasse à vue. C'est si attrayant que qui ne ferait encore des efforts ? En outre, le système des « points de travail » est un moyen de se répartir « un gâteau », et si les uns en ont plus, d'autres en ont moins, et qui souhaite en avoir moins ? Celui qui ne veut pas en avoir moins doit se lancer à corps perdu.

&&&

¹ « Le Nouvel Oriental » (新东方), est le nom abrégé d'un groupe d'enseignement général basé à Pékin.

Les enseignants font des efforts immenses et pourtant l'appréciation que la société porte sur eux, et en particulier ceux des universités, est de plus en plus négative. Voilà deux faits. Quelles en sont les raisons?

Un enseignant, après tout, n'est pas un ouvrier à la chaîne ; son travail n'est pas toujours le même. Il n'est pas non plus un Superman : il ne lui est pas possible de fournir une énergie débordante pour tous ses travaux.

Aujourd'hui, les diverses « quantités de travail » sont exprimées avec des chiffres et les dirigeants à tous les niveaux académiques se servent de ces quantités qui peuvent être traitées sur ordinateur pour gérer toutes les tâches scolaires. Tous les efforts des enseignants servent précisément à augmenter ces chiffres. Tout en déployant ces efforts, on néglige inévitablement tout le travail qui ne peut pas être quantifié. Or ce travail non quantifiable est précisément ce qui est le plus important dans le cas d'un enseignant.

Depuis que, diplômé de l'université, j'ai commencé à travailler et jusqu'au début de ma retraite il y a quelques années, j'ai enseigné pendant quarante années, les trente-et-une dernières à l'Université. Si quelqu'un me demandait ce qui caractérise le travail des enseignants, je dirais que la caractéristique majeure du travail des enseignants est d'être une affaire de conscience.

Cette phrase peut sembler un peu hors propos : quel genre de travail ne fait pas appel à la conscience ? Oui, faire quelque chose demande toujours de s'appuyer sur sa conscience. Cependant, la qualité de nombreux travaux à faire, le temps à passer pour les accomplir, tout cela est en général facile à évaluer ou peut être contrôlé. Le travailleur à la chaîne, qui n'a pas serré une vis, sera aisément identifié ; le paysan qui sème avant d'avoir enlevé les herbes ou qui n'a pas épandu assez d'engrais, c'est lors de la récolte que l'on sera en mesure de voir le résultat ; le personnel de service distrait, qui fait mal son service, n'importe quel tiers le remarquera. Mais juger du travail d'un enseignant n'est pas aussi facile.

Il n'est pas facile pour l'entourage de voir aisément si un enseignant est motivé ou non dans son travail d'enseignement. Entre qui est motivé et qui ne l'est pas, le temps passé peut souvent varier de 1 à 10 ou plus, et bien sûr, le résultat de l'enseignement sera différent. Cependant, cette différence est extrêmement difficile à exprimer numériquement. Tester le progrès des élèves n'est pas une chose facile. Et ce, d'autant plus que le niveau des étudiants dépend de nombreux facteurs, et n'est pas le fait d'un seul enseignant ou d'une seule discipline.

La motivation de l'enseignant peut s'exprimer de plusieurs manières : l'amélioration du contenu de l'enseignement, et en particulier dans les cours pour chercheurs où il faut tenir compte des dernières tendances dans le développement de la discipline ; l'adaptation aux qualités individuelles : les méthodes d'enseignement doivent tenir compte des bases déjà étudiées par les étudiants et de leur capacité à assimiler du nouveau ; l'enseignement doit prendre en compte les besoins de la recherche scientifique actuelle, il faut permettre aux étudiants de poser des bases solides afin d'avoir un développement encore meilleur à l'avenir. Bref, l'enseignement ne consiste pas seulement à transmettre des connaissances ; il s'agit aussi d'être attentif à former à la recherche les étudiants et notamment les doctorants.

Les enseignants travaillent à la formation. Non seulement il faut enseigner, mais aussi dans le processus d'enseignement aider les étudiants dans toute la mesure du possible à développer

une grande ouverture intellectuelle, une haute moralité ainsi qu'une bonne santé physique et mentale.

Toutes ces exigences sont « soft » : elles ne peuvent pas être quantifiées. On ne peut que faire confiance à une haute éthique professionnelle, bref, à la conscience.

Aujourd'hui, sous la pression des points de travail, ces exigences « soft » sont négligées par les ordinateurs qui ne peuvent traiter que des chiffres (bien sûr, il y a aussi des administrateurs qui ressemblent à un ordinateur). Les résultats de l'évaluation sur ordinateur est impitoyable : récompense en réputation et numéraire pour ceux qui ont beaucoup de points de travail ; perte en argent et perte de face pour ceux qui en ont peu. Les gens ont une face : qui parmi les intellectuels travaillant dans les universités voudrait perdre la face ? Ainsi, ces exigences « soft », cette « conscience » des enseignants, ont été progressivement écrasées par le concasseur de l'informatique.

Les enseignants doivent être engagés dans un travail de recherche, et à plus forte raison ceux d'un niveau élevé (comme les professeurs d'université). Tout travail de recherche exige de la part du chercheur une éthique professionnelle : la conscience encore !

Or, aujourd'hui, la recherche scientifique n'est souvent pas le travail d'un individu, mais nécessite la coordination des efforts d'une équipe pour obtenir des résultats. Dans ce processus de coopération et d'échange avec d'autres, il y a beaucoup de choses qui exigent de tous les côtés des personnes de bien, des personnes qui ont une conscience si l'on veut mener des discussions approfondies, s'inciter mutuellement à progresser et maintenir à long terme une coopération efficace. Plus le travail est important, plus il exige de communiquer et de collaborer.

Par ailleurs, aujourd'hui, le système des points de travail ne prend en compte que les points individuels de travail ; l'esprit d'équipe et l'esprit de coopération que requiert la recherche à haut niveau sont également écrasés ; il ne reste plus que tel ou tel « patron » qui conduit « l'atelier familial » constitué par ses subordonnés et disciples et qui, à l'aide de procédures importées de l'étranger, concocte en série des papiers de qualité médiocre.

Le système des points de travail semble stimuler l'enthousiasme des enseignants pour la recherche, mais en fait c'est pour les institutions d'enseignement supérieur un obstacle à la recherche approfondie dans les différentes disciplines scientifiques, qui rend difficile la production de résultats de haut niveau.

Le système de points de travail et les gratifications pour les thèses publiées incitent encore plus ceux qui n'ont pas de grands « capitaux » intellectuels et veulent devenir riches, à prendre des risques, à faire des plagiats et des affaires frauduleuses. Bien que ce soit des conduites scandaleuses et avilissantes, elles ne sont pas rares et perdurent dans certaines écoles.

S'il peut y avoir partout dans le monde des enseignants qui ont perdu le sens de la morale scientifique, en Chine le rôle néfaste joué par le système de points de travail et les primes aux thèses publiées, est clair dans tous les établissements d'enseignement supérieur.

Aujourd'hui, ces établissements rencontrent de nombreux problèmes. Or, une des sources de ces problèmes vient de toutes ces institutions qui ont fait un usage magique du « système des points de travail ».

A propos des sources d'enrichissement rapide, nous disons souvent aujourd'hui que le système des points de travail en fait précisément partie.

Nous disons souvent que les enseignants sont ceux qui devraient travailler le plus consciencieusement, et que le système des points est ce qui leur fait perdre progressivement leur conscience professionnelle, pour ne pas parler des enseignants dont la conscience est déjà éteinte.

&&&

Si le système des points de travail n'est pas aboli, les écoles qui le pratiquent n'ont aucun espoir de progresser.

Si le système des points de travail n'est pas aboli, l'évaluation par le public des enseignants du supérieur n'a aucun espoir de s'améliorer.
