

Zeitschrift: Horizons : le magazine suisse de la recherche scientifique
Herausgeber: Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique
Band: 33 (2021)
Heft: 130: Sciences du sport: à vos marques, prêtes

Artikel: Le pouvoir de l'oligarchie académique
Autor: Furger, Michael
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1089004>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Le pouvoir de l'oligarchie académique

Les chaires professorales sont des royaumes quasiment ingouvernables, dit-on souvent.

Pourtant, un modèle autocratique à l'américaine ne convient pas au système éducatif suisse. Comment nos hautes écoles cherchent une voie médiane.

Texte Michael Furger

Le poste de rectrice ou de recteur pour l'Université de Saint-Gall n'a assurément pas suscité de convoitises. En fin de compte, c'est la personne qui était chargée de présenter la meilleure candidate qui a dû se mettre à disposition. Président de la commission de sélection et professeur de droit, Bernhard Ehrenzeller a été élu en 2019, à 66 ans. Dans une haute école réunissant de nombreux experts en matière de direction, personne ne semblait vouloir jouer ce rôle.

Lorsque le poste de recteur d'une université est mis au concours, il est rare que beaucoup de gens se le disputent. Michael Schaeppman, recteur à Zurich, le sait bien: «En tant que doyen, vice-recteur ou recteur, on entend souvent les collègues dire: «Oh là là, mon pauvre.»

Caspar Hirschi, professeur d'histoire et doyen à l'Université de Saint-Gall, constate qu'en réalité les organisations d'experts telles que les universités refusent souvent d'être dirigées tout court. Il sait de quoi il parle, puisqu'il étudie le rôle des experts. «Le déficit de direction dans les universités est voulu, pour faire place à une sorte d'oligarchie professorale.» Dans une telle organisation, personne ou presque ne souhaite prendre les commandes. Et personne ne veut que quelqu'un d'extérieur prenne la conduite des affaires. La raison en est simple: «Les scientifiques veulent poursuivre leur travail sans être dérangés. On attend avant tout d'une rectrice qu'elle ramène le calme dans le système et qu'elle veille à la liberté du personnel académique», explique Caspar Hirschi. Par conséquent, on hésite à s'engager dans des expériences dans ce domaine. On parle d'autogestion académique pour décrire le principe suivi dans les hautes écoles universitaires de Suisse depuis la nuit des temps: les hiérarchies sont plates et le recteur fait office de *primus inter pares* sans grand pouvoir. Toutefois, compte tenu de la concurrence mondiale, cette structure convient-elle encore pour diriger une université?

«Dans sa forme originelle, la gestion autonome n'existe plus depuis longtemps», affirme Bernhard Nievergelt, directeur du Center for Higher Education and Science Studies à l'Université de Zurich, où il étudie la gouvernance des hautes écoles. Selon lui, l'esprit du New Public Management a aussi laissé des traces dans les universités. Celles de Suisse présentent une forme hybride entre l'ancien modèle collégial et la gestion moderne, sans que cela soit déjà perceptible: «On s'entraîne.»

Ces dernières années, les facultés de plusieurs universités ont ainsi obtenu davantage de compétences. A Zurich,

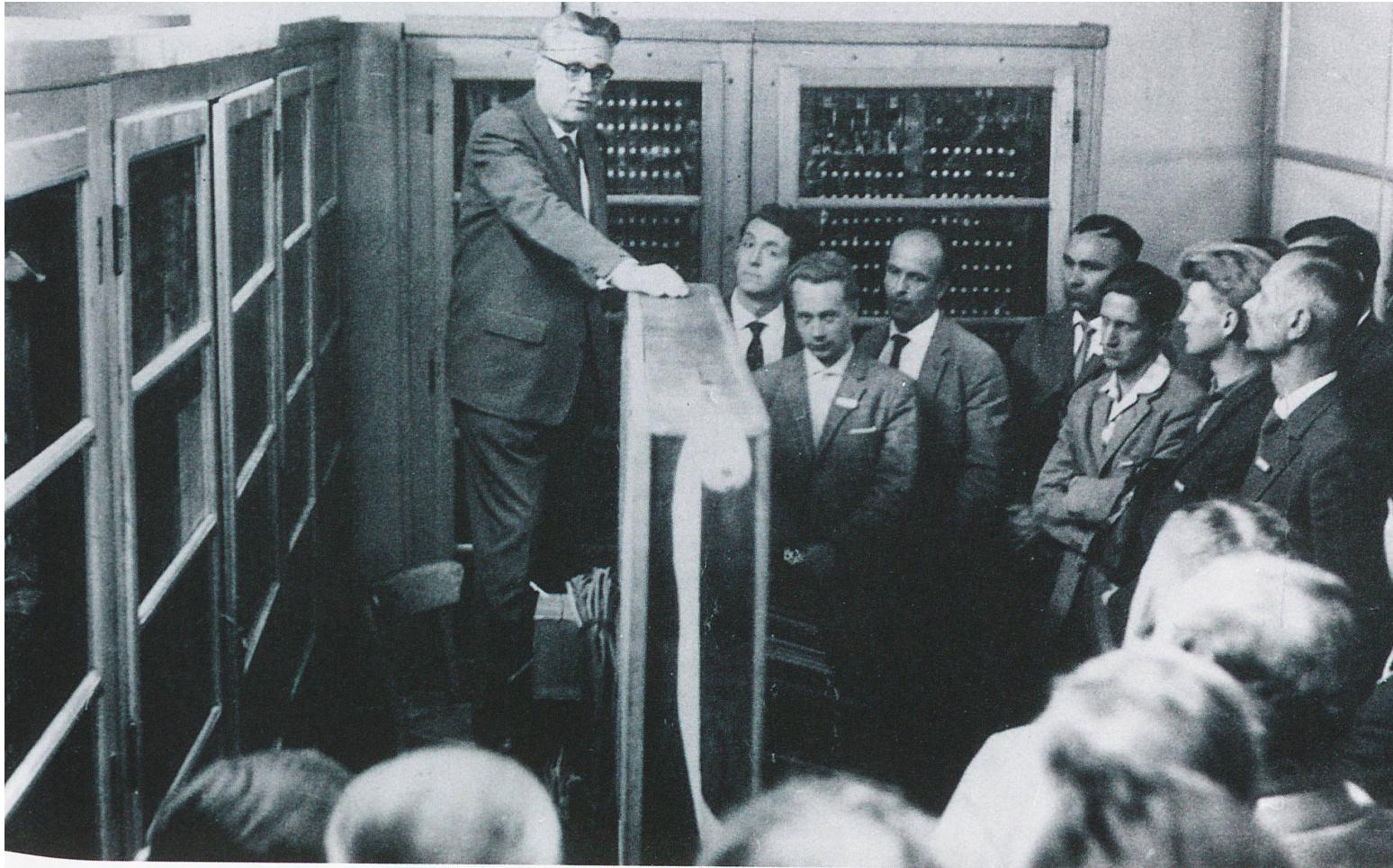
les doyens sont désormais responsables des salaires des professeurs et peuvent ainsi administrer eux-mêmes les bénéfices de rotation provoqués par les fluctuations de personnel. «Les doyens sont plus autonomes et planifient de manière nettement plus stratégique», constate Michael Schaeppman. Le modèle ressemble toujours à de la gestion autonome. Cependant, Bernhard Nievergelt constate qu'en déléguant certaines tâches aux facultés, le rectorat témoigne d'une nouvelle compréhension de la gestion.

La nouvelle catégorie de personnel ne résout pas les problèmes

Un constat confirmé par la croissance rapide d'une nouvelle catégorie de personnel universitaire baptisée «third space», active dans le monde intermédiaire entre la science et l'administration. Ces universitaires formés ont pour mission d'assister les chercheurs dans la gestion scientifique. Ils apportent ainsi leur aide pour formuler des demandes de subventions, décrocher des autorisations pour les expérimentations animales ou encadrent des expériences d'envergure. «Avant, l'autogestion académique signifiait que les chercheurs se chargeaient eux-mêmes de ces tâches», explique Michael Schaeppman. Le «third space» leur permet de consacrer plus de temps à la recherche. Néanmoins, il n'a pas non plus résolu le problème fondamental. De nombreux scientifiques ne s'intéressent pas, ou seulement de façon limitée, à l'organisation de leur haute école. «Aujourd'hui, la question qui se pose à une université est de savoir comment gérer l'opiniâtreté, mais aussi l'ignorance des scientifiques», explique Bernhard Nievergelt. Certaines chercheuses sont toujours convaincues que l'organisation n'est pas de leur ressort et que si la situation ne leur convient pas, il leur suffit de s'en aller.

Un modèle de conduite plus autoritaire, présidentiel, comme aux Etats-Unis, ne serait-il pas plus approprié? Il n'est pas facile de trancher. Pour l'instant du moins, aucun lien n'a pu être établi entre le modèle d'organisation et les résultats de la recherche, constate Bernhard Nievergelt.

La comparaison avec la situation des hautes écoles américaines est de toute manière difficile. S'agissant généralement d'institutions privées réputées, leur financement est différent. En Suisse, le solide financement de base par l'Etat soulage considérablement les hautes écoles publiques des lourdes recherches de fonds, courantes aux Etats-Unis. Les scientifiques qui parviennent à rapporter



Lors d'une exposition à l'ETH Zurich en 1981 autour du premier ordinateur utilisé dans les années 50. Les apparences sont trompeuses: dans les universités suisses, les professeurs n'aiment pas être dirigés du haut vers le bas. Photo: Bibliothèque ETH Zurich

suffisamment de fonds extérieurs peuvent y racheter leur obligation d'enseigner, tandis qu'en Suisse, toutes les professeures sont tenues de donner des cours, conformément à leur mandat de formation étatique. «Notre structure organisationnelle découle du mode de financement de notre système éducatif», précise Michael Schaepman.

Système américain plus flexible à l'EPFL

Martin Vetterli est président de l'EPFL, l'université la plus hiérarchisée de Suisse. Selon lui, une organisation descendante (top down) présenterait tout de même des avantages pour les hautes écoles, et donc pour le système suisse, notamment en matière de flexibilité et de rapidité. Le système présidentiel instauré à la création de l'EPFL est le même qu'à l'ETH Zurich. Mais c'est le prédécesseur de Martin Vetterli, Patrick Aebscher, qui a utilisé le système pour une restructuration sur le modèle américain – avec lui comme patron, dirigeant l'université sur le principe descendant. Ce qui montre que la forme que prend l'organisation d'une haute école dépend aussi de la personne qui la dirige. Aujourd'hui, la structure de l'EPFL lui permet de réagir rapidement, note Martin Vetterli. «En dix-huit mois, nous pouvons mettre en place un nouveau programme de master.» Dans une université organisée différemment, le processus durerait probablement plus longtemps. Martin Vetterli est toutefois convaincu qu'en tant que hautes écoles technologiques, l'EPFL et l'ETH Zurich

ont le devoir de répondre plus rapidement que les universités classiques aux attentes de la politique, de l'économie et de la société.

Le directeur de l'EPFL est cependant bien conscient que l'école ne peut pas être dirigée sans tenir compte des professeurs, et cite une maxime courante aux USA: «Diriger des professeurs, c'est comme mener des chats. C'est impossible. On ne peut que déplacer la nourriture.»

Le système présidentiel représente toutefois un atout en situation de crise. «Dans une oligarchie professorale, la direction doit prendre la responsabilité bien qu'elle n'ait souvent pas la possibilité d'éviter la crise», note l'historien Caspar Hirschi. L'affaire Christophe Mörgeli à l'Université de Zurich l'a rappelé. Un problème interne dans un institut empire, le recteur veut mettre de l'ordre, mais échoue en raison de son pouvoir limité par la résistance des professeurs et doit quitter son poste. Pour Caspar Hirschi, «un chef renforcé par l'institution aurait moins de difficultés à gérer ce genre d'affaires». Pourtant, il est peu probable pour l'heure que cela se produise dans la plupart des universités suisses. Pour l'historien, le passage à un modèle de direction descendante est irréaliste en Suisse, malgré les scandales récurrents. «Le prix de la liberté professorale est qu'il existera toujours des acteurs qui ne respectent pas les règles.»

Michael Furter est directeur de la rubrique «Hintergrund» à la NZZ am Sonntag.