Zeitschrift: Bulletin / Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten = Association Suisse des Professeurs d'Université

Herausgeber: Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten

Band: 25 (1999)

Heft: 1

Artikel: Pour l'Université : lettre ouverte aux professeurs

Autor: Kleiber, Charles

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-894076

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: 12.10.2025

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

Pour l'Université, lettre ouverte aux professeurs [1]

Charles Kleiber

Notre héritage est riche, nos traditions universitaires sont fécondes et durables. En comparaison internationale, notre système de formation et nos résultats scientifiques par habitant sont bons, voire très bons. Grâce à la recherche publique et privée, nous avons la plus grande "densité de Prix Nobel". Sur la base des indices bibliométriques, nous sommes au premier rang en ce qui concerne la productivité scientifique. Dans le classement par région européenne sur les mêmes critères, l'ensemble Genève-Lausanne avec le CERN, l'ensemble Basel-Mulhouse-Freiburg im Breisgau, l'ensemble Zurich avec l'université de Zurich et l'école polytechnique et ses institutions de recherche sont en tête. De plus la réputation de notre formation supérieure nous vaut un des taux les plus élevés d'étudiants étrangers: 19%. Nous jouons dans la cour des grands, pour les résultats par habitant. Mais en analyse longitudinale, sur la base des mêmes indices, nos performances diminuent: dans la durée nous perdons du terrain. De plus un sentiment de désenchantement est perceptible dans la communauté universitaire, plus particulièrement chez les jeunes. Comme si les changements importants des universités n'étaient pas suffisants pour mettre en mouvement le système universitaire, comme si entre le désir et la peur du changement, nous n'arrivions pas à nous décider. Nous vivons sur notre héritage; le blocage menace alors que la concurrence devient plus vive; alors que d'autres pays investissent; alors que nos concurrents et nos partenaires (Massachussets Institute of Technology, les universités de Harvard, Oxford, Berkeley, Tokyo par exemple) se renforcent, créent des alliances et que la société et l'économie suisses ont de plus en plus besoin des universités. Pourquoi cette situation?
La transformation du monde universitaire est, à mon avis, freinée par quatre héritages du passé qu'il s'agit d'adapter à un contexte complètement différent pour renforcer les valeurs fondatrices de l'Université.

La tradition étatiste

L'Etat - cantonal ou fédéral - joue encore un rôle tutélaire très important dans la vie des universités ou des écoles polytechniques. Les pouvoirs publics les protègent, financent une part importante de leurs dépenses mais les considèrent encore trop souvent comme une extension prestigieuse de l'administration cantonale ou fédérale: les investissements, la définition des salaires, parfois la nomination des professeurs, les taxes, les principaux choix de développement relèvent encore de décisions politiques et administratives. Depuis peu, cette tradition s'affaiblit. Avec les nouvelles lois universitaires cantonales et les ordonnances du Conseil fédéral pour les EPF, il sera possible de montrer, dans le cadre des mandats de prestations, que l'Université peut être un service public autonome et créatif financé dans une très large mesure par l'impôt. C'est essentiel: ce supplément d'autonomie et de responsabilités permettra d'augmenter l'efficacité de nos Hautes Ecoles et de renforcer leur présence dans la société.

[1] Ce texte s'appuie sur "Pour l'Université" publié par C. Kleiber en mars 1999 dont il reprend certains passages. Cette publication est disponible au Groupement de la Science et de la Recherche, Hallwylstrasse 4, 3003 Berne.

La tradition corporatiste

Selon le modèle classique, l'Université est dirigée, dans le cadre de la tutelle étatique, par la communauté des savants sous la présidence d'un recteur et de doyens élus, pour une durée en générale brève, en tant que "primi inter pares". Quand la communauté est petite, quand les intérêts sont convergents, pas de problème. Mais quand les intérêts sont contradictoires, comment décider? Comment, dans ces conditions, prendre des risques, s'engager dans de nouveaux domaines de recherche, supprimer un programme de moindre intérêt, réagir rapidement, créer vite de nouveaux enseignements nécessaires au marché du travail? Un nouveau modèle de gouvernance doit être inventé pour concilier la nécessité de la conduite stratégique et de la décision et l'exigence de la participation et de la liberté académique. Beaucoup de pays, de nombreuses universités ont trouvé des réponses satisfaisantes à cette question centrale. Pourquoi pas nous?

La tradition de l'économie administrée

L'Université est un milieu protégé qui dispose d'une garantie de ressources et de clientèle selon la vieille tradition de l'économie publique administrée. Les budgets sont reconduits année après année, en général sans considération des résultats et indépendamment des prestations fournies: c'est la logique des budgets historiques. Ni les ressources des Hautes Ecoles, ni les salaires de ses professeurs ou de ses assistants ne sont affectés par leurs performances respectives. Pourquoi, dans ces conditions, coopérer davantage, améliorer ses prestations, accueillir davantage d'étudiants, développer le trilinguisme, engager plus de femmes professeurs, prendre des risques, si, quoi qu'il arrive, les ressources sont fixes ou même diminuent? Pourquoi entreprendre si l'entrepreneur n'est pas encouragé?

La tradition de Humboldt

Enfin, dernier héritage du passé, malgré l'explosion des connaissances et la découverte de nouveaux champs de savoirs, l'Université suisse se veut – inconsciemment peut-être – universelle et autosuffisante, selon la tradition de Humboldt, capable donc d'offrir toutes les prestations de formation et de recherche. Pourquoi créer des réseaux, conclure des alliances, se risquer dans de nouvelles collaborations quand l'auto-suffisance est l'idéal mythique? La coopération est toujours une entreprise plus difficile que la préservation de l'autonomie et du "chacun pour soi"; elle n'est choisie que lorsque la survie de l'institution en dépend.

Ces quatre héritages sont progressivement mis en cause par les réformes des lois universitaires et par l'action courageuse de nombreux recteurs. Peu à peu, l'Université actuelle se libère des chaînes du passé et découvre une créativité nouvelle. Mais ce processus doit être soutenu de l'extérieur par de nouvelles règles du jeu, et doit être adapté aux exigences de la société de demain.

L'entrée dans l'économie de la connaissance et la société du savoir

Jamais le monde n'a changé si vite. Ni l'invention de l'imprimerie, ni l'invention de la poudre, ni les étapes successives du développement de notre technologie n'ont changé le monde si rapidement et si complètement. La raison de cette fantastique accélération: un développement de l'économie de marché sur l'ensemble de la planète couplé avec les découvertes scientifiques et la révolution du traitement et de la transmission de l'information qui provoque d'autres révolutions scientifiques par des réactions en chaîne. La dynamique du marché, de la science et de la technologie bouleverse tout: toujours plus de mémoires, toujours plus de circuits toujours plus complexes, traitant toujours plus vite des informations toujours plus nombreuses; des ordinateurs toujours plus puissants toujours moins chers, exécutant des opérations toujours plus sophistiquées pour des usagers toujours plus exigeants, toujours plus lointains, toujours plus curieux. On commence seulement à mesurer le potentiel de formation et de recherche d'Internet, le réseau des réseaux: grâce à l'interactivité et à la simultanéité, la "toile" deviendra un instrument essentiel de création, de diffusion et de partage du savoir. Avec un téléphone et un ordinateur portable, chacun, à n'importe quel endroit du globe pourra, n'importe quand, accéder immédiatement à toute cette information à des coûts minimes: enseignement à distance, banques de données, archives, bibliothèques interconnectées et interactives. Toute la mémoire du monde, toute l'information, toutes les connaissances de l'humanité "on line". Le tout imprimable à souhait, disponible sur papier immédiatement ou presque...

Il résulte de cette dynamique un processus d'intégration des disciplines et de recomposition du paysage scientifique, qui met en cause les territoires traditionnels du savoir et les barrières institutionnelles. De nouvelles combinaisons disciplinaires, de nouvelles disciplines, de nouvelles questions émergent constamment qui provoquent une augmentation du stock mondial des connaissances et imposent la transdisciplinarité comme l'un des grands moteurs de cette transformation.

La dynamique du marché, de la science et de la technologie qui, peu à peu, concerne toute la planète, est donc en train de donner naissance à une autre économie et de créer une autre société. De quoi s'agit-il?

L'économie de la connaissance

L'économie de la connaissance, "the knowledge driven economy" trouve son moteur dans l'extension des rapports concurrentiels au niveau de la planète d'une part et dans l'apparition des nouvelles technologies d'autre part.

Transmise par des publications, protégée par des brevets, la connaissance connaît une accumulation sans précédent et voit sa valeur marchande augmenter à travers la compétition économique. La capacité concurrentielle d'entreprises toujours plus nombreuses en dépend directement, donc l'emploi, les nouveaux métiers, et la prospérité économique. Les connaissances accumulées deviennent peu à peu le premier facteur de production: l'information engendre et multiplie le savoir qui, lui-même, stimule l'innovation, aiguise la concurrence, produit l'information nouvelle qui, à son tour, alimente ce processus.

Dans cette logique, l'information, la connaissance et l'expertise deviennent déterminantes et constituent le premier facteur de production, avant le capital et le travail. Nous sommes dans l'économie de l'immatériel. Cette économie repose sur les connaissances nouvelles, sur les institutions qui les produisent et les diffusent, sur les femmes et les hommes qui leur donnent naissance et les transmettent: les universités, les chercheurs et les enseignants, réunis en d'innombrables réseaux.

La société du savoir

La société du savoir ou société cognitive est le produit de cette dynamique économique et des réseaux internationaux de la connaissance. Connaître, dans cette société, c'est une condition pour s'intégrer socialement, pour être mobile, pour définir soi-même ses contraintes, en un mot: pour être libre. Dans ce contexte, l'Université qui produit et distribue le savoir nouveau, est plus qu'un privilège et plus qu'un droit: c'est une nécessité soumise aux procédures de sélection universitaire. L'Université doit donc assumer de nouvelles responsabilités démocratiques en donnant le plus de chances au plus de gens possible.
Cette société du savoir, comme l'économie de la connaissance, sollicitera davantage l'Université, ses enseignants et ses chercheurs. Plus que jamais, le destin du pays sera lié à celui de son Université. Pour devenir un des principaux lieux de l'élaboration du futur et assumer son nouveau rôle, elle doit donc trouver en elle-même la force de se transformer et de donner naissance à l'Université de demain.

L'Université de demain

Conservatoire ou observatoire, lieu de formation ou d'information, lieu de contestation ou de pouvoir, musée ou futuroscope: qu'est-ce que l'Université? Tout cela et peut-être plus, imparfaite, admirable, turbulente, conformiste, subversive, toujours irremplaçable. Elle a voulu s'emparer du savoir et en porte désormais le fardeau. Universelle par vocation, elle s'acharne à développer la connaissance, portée par l'ambition insensée et nécessaire de tout analyser pour tout comprendre, de tout expliquer pour tout résoudre. Insuffisamment novatrice, elle faillit à sa mission; insuffisamment conservatrice, elle manque à ses devoirs. A vouloir concilier mémoire et imagination, critique et défense de l'ordre, esthétique et efficacité, elle s'expose et parfois succombe à l'ambition de sa tâche. A mettre en cause tous les pouvoirs, à questionner toutes les légitimités, peut-être oublie-t-elle parfois de s'interroger elle-même.
Que deviendra l'Université que nous avons abandonnée souvent sans regret, à 25 ans pour ne plus y revenir? Que deviendra-t-elle dans l'économie de la connaissance et la société du savoir? Comme aujourd'hui, plus qu'aujourd'hui, l'Université de demain sera chargée de produire, d'intégrer, de transmettre, de transférer des connaissances et des compétences pour remplir trois missions. D'abord, participer à l'adaptation de la société, c'est-à-dire aider les individus et la population à comprendre les évolutions sociales en cours, à affronter les incertitudes de l'avenir et à créer une culture du changement et de la tolérance fondée sur l'enracinement dans l'histoire.

Ensuite, participer au développement de la société, c'est-à-dire innover socialement, culturellement, techniquement, produire du sens et de la valeur, former des femmes et des hommes autonomes capables de conduire leur vie, soutenir la création d'emplois et l'apparition de nouveaux métiers. Enfin, elle a pour vocation d'organiser le questionnement de la société, c'est-à-dire de mettre en évidence les valeurs et les paradigmes qui gouvernent notre culture, d'interroger les croyances et les certitudes qui nous aident à vivre, de mettre en cause les mécanismes qui uniformisent la pensée et les comportements. L'Université intégrée sera donc simultanément productive et frondeuse, parfois rebelle, capable de résister aux effets de mode et aux pensées uniques, prête à susciter un art de vivre sur le qui-vive. Elle saura aussi se mettre en question et trouver dans la réflexion sur elle-même la capacité de s'affirmer.
Ces trois missions exigent que l'on réconcilie des dimensions et des univers traditionnellement disjoints ou qui communiquent difficilement: réconciliation de la logique académique et de la logique de services, réconciliation du monde de la formation et du marché de l'emploi, réconciliation de la pensée savante et des savoirs populaires, réconciliation de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée, réconciliation de la formation pour le plus grand nombre et la formation personnalisée. La vocation réconciliatrice du modèle de l'Université de demain vise, au fond, à réconcilier la science et la société et la société avec elle-même. Cela n'apaisera pas comme par enchantement les contradictions et les tensions qui habitent les Hautes Ecoles aujourd'hui. Au contraire: en se plaçant délibérément dans un champ de tensions et en reconnaissant le caractère contradictoire de certains objectifs, ce modèle suscitera des oppositions. Mais en énonçant les tensions, on se donne aussi la possibilité de les dépasser et de désamorcer des conflits naissants. L'Université ne peut s'ouvrir qu'en accomplissant ce travail de réconciliation qui la mettra naturellement au coeur de l'activité sociale.

Comment inventer l'Université de demain

On pourrait dire autrement: comment faire coopérer des universités qui souvent s'ignorent, des facultés qui parfois se jalousent, des professeurs qui, cela arrive, se combattent? Comment intégrer des savoirs, des cultures, des identités, des visions du monde, des disciplines différentes et parfois contradictoires? Comment faire collaborer des centaines d'individus disposant d'objectifs, de préférences, de connaissances, d'informations différentes? Comment les faire travailler et vivre ensemble, c'est-à-dire partager des valeurs, au moment où les valeurs deviennent plus incertaines, et des ressources, quand elles sont plus rares? Comment enfin respecter notre extraordinaire héritage universitaire, moderniser sans faire table rase, simplifier sans appauvrir, organiser la diversité pour la rendre plus féconde? Inventer l'Université de demain, c'est répondre à ces questions; c'est trouver un mécanisme capable d'intégrer les réponses individuelles pour en faire une solution collective. Quel mécanisme? La réponse est banale et ambiguë: en renforçant la concurrence et la coopération. Banale parce que la majorité des systèmes universitaires des pays industrialisés sont à la recherche de cette voie. Ambiguë parce que cette réponse, trop générale, laisse ouverte la question cruciale de la compatibilité et de l'importance respective de la concurrence et de la coordination. Essayons de préciser.

Soit le système universitaire suisse, système hyperstable, engagé depuis quelques années dans un important processus de réforme, système où le changement est simultanément désiré et refusé. On cherche un mécanisme capable de libérer l'énergie institutionnelle investie dans le maintien des équilibres internes et de réconcilier les objectifs contradictoires des individus et des groupes. Il devra être suffisamment puissant pour imposer progressivement une nouvelle conception du bien commun et amener chacun à dépasser ses intérêts particuliers. Il sera suffisamment enraciné dans la culture universitaire pour être légitime. Il sera suffisamment souple pour se prêter à une mise en oeuvre progressive dans le cadre d'un processus d'apprentissage. Ce mécanisme de dépassement et de réconciliation, c'est effectivement la compétition, l'émulation, l'incitation ou la concurrence. Mais cette concurrence n'est pas celle du marché, orientée par le profit individuel. C'est une concurrence organisée en fonction de valeurs académiques, sociales et politiques exprimées dans des objectifs partagés. Si les ressources suivent les étudiants et que les étudiants deviennent exigeants et orientent leur choix de formation en fonction de la qualité de l'enseignement, l'incitation à améliorer l'enseignement sera puissante. Si les ressources dépendent du volume et de la qualité de la recherche jugée par les pairs, chaque université trouvera les moyens de développer ses capacités de recherche. Si l'originalité et l'innovation sont prises en compte dans la répartition des moyens, la créativité sera renforcée. Si les ressources sont liées, même indirectement, au nombre de femmes actives dans le corps professoral et au nombre d'étudiants étrangers, les universités suisses seront tout naturellement plus féminines et plus internationales. Ainsi, par la concurrence organisée, peut-on espérer passer du conflit de territoire au conflit d'idées, d'où naissent les valeurs, ou au conflit de qualité, d'où naît l'innovation.

Rien de technocratique, rien non plus de néolibéral dans tout cela. Il s'agit seulement de quelques évidences fondées sur l'expérience et le bon sens: que l'Homo academicus réagit aux incitations économiques quand les incitants sont en accord avec ses valeurs; que l'autorité, fût-elle éclairée et légitime, ne permet pas d'affirmer la primauté de l'intérêt collectif dans une organisation complexe fondée sur la coopération d'individus autonomes; que l'autonomie de l'Université peut trouver dans le financement concurrentiel, qui dépend de ses propres forces et non du bon vouloir de ses nombreuses tutelles, la meilleure manière de se renforcer; qu'en mettant en cause la répartition historique des ressources et en les distribuant en fonction des résultats, l'Université peut trouver une marge de manoeuvre et la capacité de se mettre en mouvement. Si la compétition, l'incitation, l'émulation ou la concurrence deviennent le premier principe organisateur de l'Université et des réseaux dans lesquels elle développe son action, la répartition des ressources et l'organisation seront naturellement ajustées aux objectifs et aux résultats attendus, plutôt que l'inverse. Ainsi pourrait se développer une forme d'autorégulation de l'institution universitaire, c'est-à-dire la capacité d'inventer elle-même son histoire.

Mais la concurrence ne peut pas faire son oeuvre que si une action volontaire l'organise, crée des conditions de transparence, l'oriente vers des objectifs partagés: que si les concurrents sont aussi des coopérants. C'est la fonction de la régulation par la coopération. Ce deuxième principe organisateur repose sur la volonté et l'autorité des instances politiques et académiques.

Il doit permettre de conclure des alliances, de créer et de gérer des réseaux, de mettre en oeuvre une nouvelle répartition des tâches, de constituer des ensembles transuniversitaires et transdisciplinaire plus importants, capables de se mesurer aux meilleurs et de mettre un terme au processus de morcellement qui mine de l'intérieur la vitalité de nos universités. Il y a donc une dialectique de la coopération et de la concurrence à inventer, un jeu où ces deux principes organisateurs se répondent mutuellement, où la volonté vient appuyer l'incitation et où la pression concurrentielle vient stimuler la coopération. Cette dynamique provoquera la mobilité des individus et des ressources, la flexibilité des structures et exigera donc l'engagement de la communauté universitaire.
L'histoire récente a montré que cet engagement n'est pas facile à obtenir. La réforme de l'Université est un processus complexe et conflictuel qui se heurte à la volonté implicite de préserver l'ordre académique existant. Ceux, courageux, qui s'y sont risqués le savent. Mais les réformes prometteuses des lois universitaires entreprises par les cantons et la Confédération ainsi que l'action des rectorats commencent à porter leurs fruits. La volonté de changement prend de l'ampleur. Déjà les universitaires, les étudiants, disent ce qu'ils souhaitent et non plus seulement ce qu'ils refusent. Peut-être comprend-on mieux que l'Université vit d'échanges, qu'elle survit en se différenciant, qu'elle progresse dans la coopération et la compétition, que changer, que se mettre en jeu et se risquer, c'est peut-être la meilleure manière de préserver l'essentiel: ce lieu inouï, le dernier peut-être, où l'esprit peut souffler librement. C'est à partir de cette conception du changement, qu'est conçu le message que le Conseil fédéral propose actuellement au Parlement pour la période 2000 - 2003 dans le but de renforcer la formation, la recherche et la technologie.

Les professeurs dans l'Université de demain

L'Université de demain ne peut s'inventer sans les professeurs. La société du savoir et l'économie de la connaissance auront davantage besoin d'eux. Cela signifie plus de responsabilité. Cela doit se traduire par des moyens accrus: plus d'étudiants, plus de recherche, plus d'innovation, plus de dialogue avec la cité, plus de participation à la vie de l'Université, plus de coopération nationale et internationale, c'est plus de ressources, c'est plus d'enseignants. C'est bien ce qu'affirme le Conseil fédéral dans le message déjà cité, suivant en cela les gouvernements de la grande majorité des pays industrialisés[2]. Dans ce nouveau cadre brièvement décrit ci-dessus et avec des ressources supplémentaires pour les années 2002 - 2003, il appartient au corps enseignant et aux chercheurs des universités et en particulier aux professeurs de s'organiser, de donner les impulsions qui permettront de mettre en mouvement les Hautes Ecoles suisses et de les engager davantage dans la création des réseaux nationaux et internationaux du savoir.

---

[2]Suisse: augmentation de 10.2% pour la période 2000 - 2003; France: augmentation globale de 5% en 1999; Allemagne: augmentation globale de 6.4% en 1999; GB: augmentation du budget des Hautes Ecoles de 24% en 1999, augmentation du budget global de 15% d'ici 2002; USA: augementation de 5.3% en 1999 avec l'intention déclarée de doubler le budget d'ici 12 ans ce qui entraînerait, certaines années de cette période, une augmentation de plus de 10%; Japon: augmentation annuelle de 20% jusqu'à l'an 2000.

Le contrat est simple: la Confédération et les cantons créent un cadre plus dynamique, mettent à disposition davantage de ressources, renforcent l'autonomie des universités, garantissent la liberté académique et sollicitent en retour plus d'innovation scientifique, technique et culturelle, plus d'attention aux besoins du marché du travail, en un mot des prestations et des résultats correspondant aux exigences de l'avenir et à notre ancienne tradition. Dans ce but trois orientations me paraissent prioritaires.

Revaloriser les ressources humaines des universités

Notre système universitaire est caractérisé par une hiérarchisation excessive. En comparaison internationale, les Hautes Ecoles suisses sont parmi celles qui accordent le plus de poids à la figure emblématique du professeur ordinaire, censé exceller dans l'enseignement, se passionner pour la recherche, fournir des services, gérer son unité, se démener pour assurer une part du financement de son institut, être présent dans la cité et, s'il est médecin, soigner ou opérer, parler aux patients et aux familles.
Ce modèle est dépassé. Pourquoi imposer des heures d'enseignement à un professeur aussi éminent en recherche que médiocre pédagogue ou inversement? A l'exemple d'autres pays, nous devrons apprendre à répartir les compétences et les responsabilités sur des équipes plus autonomes, combiner les talents, diversifier les fonctions, aplatir les hiérarchies, intégrer davantage de femmes, introduire le temps partiel, créer de la mobilité, introduire des engagements limités dans le temps, ne confirmer des nominations qu'en fonction des résultats obtenus.
Notre organisation ne permet pas de valoriser suffisamment les ressources humaines des Hautes Ecoles. Or, l'économie de la connaissance, plus que jamais, lui commande de les faire fructifier. Les femmes d'une part, le corps intermédiaire d'autre part ne bénéficient pas d'une place et d'un soutien suffisants. Cette situation appauvrit l'Université et limite ses performances.
En 1996, les femmes qui, selon l'expression chinoise, sont "la moitié du ciel", représentaient 43% des étudiants, 26% des assistants et 6% seulement du corps professoral. Le ciel universitaire ne les reconnaît pas. Cette situation entraîne une perte de créativité et l'abandon des investissements consentis pour la formation des femmes. Les transformations du marché de l'emploi, l'apparition de nouvelles formes de travail, l'émergence de nouveaux métiers plus orientés vers l'immatériel, la diminution du temps de travail et l'extension du temps partiel favoriseront une présence accrue des femmes. L'Université devra prendre des dispositions pour qu'elles puissent être simultanément épouses, mères, enseignantes, chercheuses à tous les niveaux de la hiérarchie, pour que leur ambition de vivre leur condition de femme soit plus compatible avec l'ambition universitaire.
Cette perspective devra mobiliser les hommes au même titre que les femmes, faute de quoi deux univers différents risquent de s'affirmer au sein des Hautes Ecoles: d'une part l'univers plus féminin, plus local et moins compétitif, des sciences humaines et sociales; d'autre part celui plus masculin, plus international, plus compétitif, des sciences naturelles et techniques. De telles perspectives sont inacceptables humainement, politiquement et économiquement. Il serait incompréhensible que des mesures volontaristes ne soient pas mises en oeuvre pour aider les universités à assurer aux femmes la place qui leur revient.

Il serait absurde que notre société ne s'appuie pas davantage sur la créativité des femmes pour leur donner le rôle dont l'histoire et les hommes les ont dépossédées depuis si longtemps.
Les membres du corps intermédiaire supérieur (les privat-docents, les chargés de cours, les lecteurs) et ceux du corps intermédiaire inférieur (les assistants, les collaborateurs scientifiques et les assistants auxiliaires) ne voient pas s'ouvrir devant eux des perspectives assurées et motivantes: "Nous manquons d'espoir professionnel", disent en substance les membres du corps intermédiaire. Trop souvent, leurs capacités et l'investissement consenti pour leur formation sont mal utilisés. Cette situation est due à plusieurs facteurs: une structure professorale trop hiérarchisée, des mécanismes de promotion peu clairs et insuffisamment concurrentiels, la suppression récente de nombreux postes, la mobilité insuffisante du corps professoral et du corps intermédiaire lui-même.
Cette première orientation repose directement sur la capacité du corps professoral de se redéfinir et d'imaginer les nouvelles règles qui assureront, dans la durée, un renouvellement fondé sur l'excellence et la cohérence par rapport aux options stratégiques des Hautes Ecoles.

Participer à la création des réseaux nationaux et internationaux du savoir

Qu'est-ce qu'un réseau? C'est une organisation fondée sur des relations de coopération entre des unités autonomes qui ont choisi de mettre en commun des informations, des connaissances et des compétences et de partager des objectifs et des responsabilités. Entre l'organisation hiérarchique où quelques-uns décident et le marché où tous peuvent choisir, les réseaux constituent une nouvelle forme d'organisation et offrent d'innombrables combinaisons, plus ou moins formelles, plus ou moins stables, plus ou moins volontaires.
L'application de la logique des réseaux devrait faire apparaître en Suisse un ensemble de réseaux interdépendants et quelques centres de gravité fondés sur la proximité géographique et l'histoire: le pôle lémanique, le pôle Mittelland, le pôle Zurich, le pôle Bâle et la région du Haut-Rhin, le pôle Tessin lié à la Lombardie et, parmi eux, l'Université de St-Gall, qui rayonne en Suisse et affirme sa présence internationale, l'Université de Lucerne, qui demande à se développer, diverses institutions de recherches, les cinq hôpitaux universitaires et les sept Hautes Ecoles spécialisées. Entre-eux, des alliances complexes, des accords à géométrie variable, de la concurrence et de la coopération. Autour d'eux, le monde universitaire international qui se met également en réseau, s'interconnecte, se fait et se défait constamment.
La mise en oeuvre de tels projets et la création de ce nouveau paysage universitaire auront des conséquences importantes:

- Un accroissement de la mobilité des étudiants qui, face à une offre plus concentrée, mais en principe de meilleure qualité, devront se déplacer davantage. Dans cette perspective, des mécanismes de soutien financier à la mobilité et à l'accès à la formation devraient être organisés ou renforcés aux plans national et international. Les systèmes cantonaux de bourses ou de prêts aux étudiants devront être adaptés aux exigences nouvelles d'une organisation en réseau.

Ce renforcement est par ailleurs indispensable pour permettre aux étudiants, par leurs choix, de mettre les universités suisses en situation de concurrence.

- Une plus grande mobilité des professeurs, qui devront s'adapter à cette nouvelle configuration, accepter d'enseigner dans d'autres institutions et dans de nouveaux lieux.
- Une harmonisation des principales règles de fonctionnement des institutions concernées. Cette exigence provoquera une remise en cause des habitudes, des règles écrites et non écrites dans le cadre desquelles opèrent les Hautes Ecoles aujourd'hui: processus de nomination, titres, plans d'études par exemple.
- Une gestion commune de certains ensembles de disciplines. Un réseau ne peut fonctionner que si, par exemple, quelques Hautes Ecoles gèrent ensemble un groupe de disciplines, attribuent ensemble des titres, choisissent ensemble les meilleurs professeurs.Cette deuxième orientation repose sur un mélange de volonté institutionnelle et d'actions personnelles. Rien ne peut remplacer les relations personnelles pour construire un réseau efficace. C'est pourquoi l'engagement du corps professoral dans la construction des réseaux est crucial.

Renforcer le partenariat entre enseignants et enseignés

L'université de demain, pour s'adapter à une société du savoir, devra faire sa révolution pédagogique. En terme de contenu, elle cessera d'empiler les connaissances pour mieux sélectionner les savoirs nécessaires. Elle saura placer les apprenants sur "l'orbite de la connaissance", leur donnera le désir et les moyens d'apprendre à apprendre tout au long de la vie et de s'adapter au marché du travail. En termes de moyens et de supports, elle utilisera toutes les ressources existantes: enseignement à distance, programmes d'enseignement assisté par ordinateur, logiciels d'auto-évaluation et de mesure des compétences, autres supports électroniques. La transmission des compétences et connaissances techniques codifiables (compétences en informatique, en mathématiques et chimie, connaissances de base en histoire et en langues par exemple) se réalisera dans une large mesure par auto-apprentissage soutenu par des moniteurs et l'ensemble des outils informatiques disponibles sur le marché pour transmettre et évaluer les connaissances. Soulagés de ces tâches répétitives, les enseignants se concentreront sur la transmission des métasavoirs qui visent le sens et la créativité. Les études de cas, l'enseignement par problèmes et les autres formes de transmission du savoir qui permettent de mieux articuler la pratique, la théorie et les savoirs disciplinaires entre eux se seront spontanément développés. Ainsi pourra s'amorcer un retour vers le savoir.

Ainsi, le rôle des enseignants sera revalorisé; ainsi, les enseignés seront plus actifs, plus exigeants, plus autonomes; ainsi, le plaisir de transmettre la connaissance et d'apprendre pourra-t-il renouveler la relation de maître à élève. Tel pourrait être, schématiquement, le projet pédagogique de l'Université de demain.

Cette troisième orientation met en évidence le principal facteur de succès et ce qui pourrait devenir le moteur des réformes proposées. Si le corps professoral veut bien s'engager. Car tout dépend peut-être de la capacité collective de faire partager le bonheur de la connaissance.

Le bonheur de la connaissance comme moteur du changement

"Connaître, c'est échapper la solitude, c'est participer à la vie d'autrui et du monde. Et si cette connaissance est en nous non point inerte, mais active, génératrice de valeurs, connaître c'est participer à la recréation de nous-mêmes et du monde". Ainsi écrit André Bonnard[3], helléniste, professeur à l'Université de Lausanne de 1939 à 1957. Connaître, participer à la recréation de nous-même et du monde, n'est-ce pas quotidiennement innover, mettre en cause nos certitudes sociales, économiques, religieuses et culturelles, poser de nouvelles questions, oser de nouvelles réponses, développer des concepts, mettre au point des objets inattendus, renouveler la théorie, imaginer de nouveaux services, de nouveaux outils, produire cette multitude de petits changements d'où naît le mouvement qui nous transforme, nous fait et nous défait plus sûrement que tous les "grands soirs"? Dans un monde du prêt-à-penser, où les idées se valent, s'usent et se jettent comme les objets, où le relativisme culturel et moral légitime d'avance tous les comportements et toutes les positions, connaître, c'est aussi affirmer la raison et les valeurs communes qui orientent ce mouvement et nous feront cadeau d'un peu plus d'humanité. Et c'est de l'Université d'abord que cette connaissance créatrice peut jaillir.
Dès l'an prochain, si les Chambres acceptent le message du Conseil fédéral, la voie difficile, complexe, conflictuelle vers une transformation du système universitaire sera ouverte. Mais cette transformation a un prix: des réformes, des risques, de nouveaux investissements, un renouvellement du fédéralisme, un engagement des professeurs et des étudiants. Serons-nous capables de la payer? Le temps presse: d'autres pays investissent davantage, d'autres universités se développent. Serons-nous capables de nous réformer assez vite?

---

[3] Bonnard André, La tragédie et l'homme, Lausanne, Editions de l'Aire, 1992, p. 20.

❄❄❄❄❄ ❄❄❄❄❄

Der hier vorgesehene Beitrag von Prof. Dr. **Augustin Macheret** lag leider bei Redaktionsschluss noch nicht vor. Es ist vorgesehen, ihn später in einer der nächsten Nummern des Bulletins abzudrucken.