

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

**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten

**Band:** 26 (2000)

**Heft:** 1

  

**Artikel:** Le métier de professeur d'université au troisième millénaire

**Autor:** Probst, Thomas

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-894176>

### **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:** 13.09.2025

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

## Wissenschaft als Beruf im dritten Jahrtausend

### Le métier de professeur d'université au troisième millénaire<sup>1</sup>

Thomas Probst

Monsieur le Président,  
Messieurs les Recteurs et Vice-recteurs,  
Messieurs les Doyens,  
Chères et chers Collègues,

*"Wissenschaft als Beruf im 3. Jahrtausend"* ou *"le métier de professeur d'université au troisième millénaire"* est le thème encyclopédique sur lequel j'ai été invité à me prononcer en guise d'introduction à notre échange d'idées et de réflexions sur notre profession.

Au premier abord, ce thème plutôt futuriste me faisait spontanément venir à l'esprit mille et une idées, mais au fur et à mesure que j'y réfléchissais, mes mille et une idées se volatilisaient l'une après l'autre. Cette disparition inattendue de toute inspiration m'a fait gentiment comprendre que le sujet que j'étais censé traiter était en principe un sujet impossible à traiter. En effet, qui oserait se prononcer sur le troisième millénaire sans être devin; et qui saurait parler de *La Science* sans être tout savant? Plus j'y réfléchissais, mieux je comprenais que mon sujet était une sorte d'invitation aimable à faire publiquement preuve soit d'immodestie soit d'ignorance étant donné que toute spéculation et tout pronostic sur notre profession au troisième millénaire ne pouvaient que s'avérer erronés. Et tout cela au nom de la science – une perspective que l'on ne saurait qualifier de très séduisante.

Mais peut-être, me suis-je dit, pourrais-je recourir à la sagesse de personnes savantes et érudites du passé afin de mieux saisir ce que c'est la science et ainsi mieux mesurer mon sujet. J'ai donc consulté la littérature et je suis d'abord tombé sur Georges Braque qui nous disait que *"l'art est fait pour troubler; la science rassure"*, une affirmation qui, hélas, n'avait rien de rassurant pour moi sauf le mot "rassurer" qui y figure. Je continuais donc à chercher et je tombais sur Paul Valéry qui nous enseigne au sujet de la science: *"Il faut n'appeler Science que les recettes qui réussissent toujours. Tout le reste est littérature"*. Cette phrase ne m'a guère plus réconforté car d'après mes souvenirs, le gâteau que ma grand-mère faisait sur recette était *toujours* très bien réussi et, tout de même, je considérais que son expertise de confectionner un gâteau relevait plutôt de l'art culinaire que de la science.

---

<sup>1</sup> Conférence donné le 22 janvier 2000 à Neuchâtel lors de l'Assemblée générale de l'Association suisse des professeurs d'université

Perdant déjà un peu l'espoir que les savants savaient vraiment me renseigner sur ce que c'était la science, je tombais encore sur Louis Pasteur à qui nous devons la phrase "*la science n'a pas de patrie*", une phrase qui s'inscrit parfaitement bien dans l'évolution actuelle de notre société, de plus en plus prise par les forces de la globalisation mais qui, en fin de compte, ne me faisait pas avancer d'un pouce; pas plus que la phrase de Pierre Lecomte de Noüy disant que "*le but de la science est de prévoir et non, comme on l'a dit souvent, de comprendre*".

Face à cet échec de trouver la lumière dans le passé, je crois pouvoir m'en tenir à une vérité au moins, à savoir la vérité de l'adage espagnol qui nous enseigne que "*la verdad no se casa con nadie*" (la vérité ne se marie avec personne). Par conséquent, n'étant ni devin ni savant mais étant simplement professeur d'université et partant incapable de prévoir ce que le troisième millénaire réservera à notre profession, je propose de rester modeste et de parler plutôt du présent que de spéculer sur le futur. En effet, il me semble que la meilleure façon d'affronter l'avenir de manière constructive, c'est à dire sans se perdre dans des conjectures infructueuses, consiste à s'occuper du présent et des problèmes actuels. Parlons donc du métier de professeur d'université tel que nous le vivons aujourd'hui pour mieux voir ce qu'on pourrait ou devrait changer dans le futur.

Je vous propose de procéder en deux étapes. Dans un premier temps, j'essayerai de décrire – de façon tout à fait incomplète et subjective au vu de ma propre expérience comme économiste et avant tout juriste – l'image et la réalité du métier du professeur et, puis, dans une deuxième étape, je présenterai quelques thèses visant à animer la discussion qui suivra. Si la première étape est plutôt analytique, la seconde se veut provocatrice.

## **1. Le professeur d'université un "factotum" universitaire"?**

### **1.1. Le professeur d'université en tant qu'enseignant**

A entendre la notion de "professeur d'université", la plupart des gens dans la rue voient probablement apparaître l'image d'une personne enseignant à un grand nombre d'étudiants une matière plus ou moins spécialisée. En d'autres termes, *l'enseignement* est perçu comme l'une des activités essentielles et caractéristiques des professeurs. Si cette perception générale de notre profession est sans doute juste, on constate néanmoins dans beaucoup de disciplines scientifiques un décalage important entre, d'un côté, la tâche des professeurs d'université d'enseigner une certaine matière et, de l'autre côté, leur *formation pédagogique et didactique* les habilitant à accomplir cette tâche. En effet, il paraît plutôt paradoxal que plus la matière devient complexe et plus on monte la hiérarchie dans notre système de formation, plus le bagage pédagogique et didactique des enseignants semble perdre en importance.

Ce phénomène aboutit au résultat qu'un collègue américain a résumé de manière pointue: "*There are only two kinds of professors: those who have to say something and those who have something to say*". En d'autres termes, il y a deux catégories de professeurs, ceux qui donnent des cours parce que, hélas, l'enseignement fait partie de leur cahier des charges et ceux qui ont la vocation de partager leurs connaissances et leur expérience avec leurs étudiants.

Cette approche traditionnelle du laisser faire régnant dans beaucoup de disciplines universitaires sur le plan pédagogique et didactique ne semble guère répondre aux besoins d'une époque où les conditions de l'enseignement deviennent de plus en plus difficiles si l'on pense par exemple au fait que des centaines d'étudiants doivent suivre le même cours et que de nouveaux moyens techniques posent de nouvelles exigences aux enseignants. A ce sujet, il paraît que quelques réflexions devraient encore être faites.

Un autre problème, encore plus fondamental, de l'enseignement universitaire de nos jours est la *croissance constante* du savoir qui devrait être enseigné aux étudiants sans toutefois prolonger les études et sans augmenter la charge pour les étudiants. Cette quadrature du cercle consistant à enseigner plus de matières sans augmenter les heures d'enseignement exigera tôt ou tard un changement de paradigme dans ce sens que la simple transmission du savoir devra (de plus en plus) céder le pas à l'enseignement du *savoir-faire* et à l'enseignement des capacités nécessaires pour habiliter nos étudiants à réussir face à des défis insolites. Par exemple, dans les études débouchant sur les professions libérales (médecins, avocats, architectes) l'aspect du savoir faire est un aspect crucial de la formation universitaire. Il ne sert pas a grand chose d'avoir d'excellentes connaissances d'une matière si, en même temps on ne dispose pas de la capacité de les mettre en œuvre. En particulier, le fait que la durée de la validité du savoir acquis par l'étudiant ne cesse de *diminuer* en raison des nouvelles connaissances acquises par la science souligne la *relativité* de notre savoir. Il faut en conclure que de moins en moins le savoir d'aujourd'hui suffira pour résoudre les problèmes de demain.

## 1.2. Le professeur d'université en tant que chercheur

Le deuxième champ d'activité d'un professeur d'université est bien sûr la *recherche*. L'image classique est celle du chercheur passionné qui, dans son petit laboratoire plein d'instruments scientifiques, passe ces jours (et, le cas échéant, même ses nuits) à observer et analyser un phénomène spécifique ou à écrire, dans son bureau fourré de livres, des articles sur son sujet de recherche. Dans beaucoup de domaines scientifiques, cette image correspond toutefois de moins en moins à la réalité des choses. Notamment, dans les disciplines où la recherche ne s'effectue pas en groupe qui permettrait d'assurer une certaine planification et continuité des travaux de recherche mais où elle s'effectue de manière *individuelle*, des projets de recherche d'une certaine envergure sont de plus en plus difficiles à mener.

En d'autres termes, la recherche individuelle qui demande une concentration soutenue sur un sujet spécifique pendant une période assez longue, notamment la recherche fondamentale, est devenue difficile à entreprendre dans les circonstances actuelles. En effet, pendant la période des cours, l'enseignement et l'encadrement des étudiants et des doctorants occupe la majeure partie du temps des professeurs. S'y ajoutent les multiples tâches administratives, les conférences publiques ainsi que d'autres charges qui tous ensemble contribuent au résultat que, pendant le semestre, le temps disponible pour effectuer des recherches est très limité. Ainsi les moments où les professeurs arrivent à se libérer des contraintes quotidiennes pour faire des recherches pendant le semestre sont rares et se limitent souvent aux week-ends.

Pendant la période où les professeurs n'ont pas de cours à dispenser, c'est d'abord les examens qui les occupent. Cela vaut notamment en Suisse romande où l'on organise habituellement trois sessions d'examens annuelles – comparé à seulement deux sessions en Suisse alémanique – qui entraînent une charge supplémentaire sans qu'un effet positif concret soit sur la durée, soit sur le succès des études menées par les étudiants ait jamais été démontré.

Ainsi environ six semaines de la période annuelle sans cours sont largement prises par les examens. Pour le reste, des séminaires extra-muros, des conférences, la participation à des congrès et des colloques sont des activités presque obligées qui diminuent encore le temps disponible pour faire des recherches. Ainsi on peut constater que dans les disciplines scientifiques où la recherche s'effectue largement à titre individuel, elle est contrainte à se limiter à de petits projets réalisables en quelques semaines. Cela explique pourquoi dans ces disciplines, la rédaction d'articles relativement courts publiés dans des revues scientifiques est devenue la règle alors que la publication d'ouvrages plus circonstanciés est malheureusement l'exception.

### **1.3. Le professeur d'université en tant qu'administrateur**

Un troisième champ d'activité des professeurs dont les citoyens non avertis ne s'aperçoivent guère, malgré son importance pratique, est leur fonction administrative. Aujourd'hui, plus que jamais, les professeurs d'universités se voient face à des charges administratives qui ne cessent d'augmenter. Outre les séances régulières de la faculté et de ses éventuelles divisions là où plusieurs branches forment ensemble une seule faculté (par exemple dans une faculté regroupant le droit et les sciences économiques) chaque professeur est membre de plusieurs *commissions permanentes* (on citera à titre d'exemple la commission d'examen, la commission de la bibliothèque, la commission sociale, la commission culturelle, la commission des immatriculations, la commission sportive, la commission des bourses, la commission d'informatique, la commission des publications, la commission pour la mobilité des étudiants, la commission des recours, la commission pour la formation continue etc.).

A cela s'ajoute la participation à *des commissions non permanentes* chargées de tâches spécifiques (par exemple la nomination d'un nouveau professeur, la révision du plan d'études, l'élaboration d'un nouveau règlement d'examen, la préparation d'une journée des portes ouvertes). On y ajoutera encore les commissions d'institutions extra-universitaires qui sollicitent la participation des professeurs en raison de leur expertise (par exemple les commissions d'experts fédérales ou cantonales chargées d'élaborer un projet de loi, la commission d'examens des avocats ou des notaires, les commissions de lycées). De plus, certains professeurs en leur fonction de membres du Décanat ou du Rectorat sont appelés à gérer les affaires de la Faculté ou de l'Université.

Sans entrer dans plus de détails, cette énumération exemplative des tâches administratives montre à quel point aujourd'hui la charge administrative des professeurs d'université risque de mettre en cause leur fonction primordiale, à savoir l'enseignement et la recherche.

Etant donné que l'enseignement ne tolère pas de réduction, les heures consacrées à des travaux administratifs sont forcément perdues pour la recherche qui, elle, est toutefois indispensable pour la bonne réputation d'une université.

#### **1.4. Le professeur d'université en tant que manager**

Finalement, beaucoup de professeurs sont aujourd'hui associés à des Instituts universitaires spécialisés dans un certain domaine scientifique. Ces instituts servent notamment de centres de recherches, ils organisent des séminaires de formation continue et nouent des liens avec la pratique. Notamment le dernier point, soit l'établissement de liens prometteurs entre la théorie et la pratique devient de plus en plus capital pour le développement de beaucoup de disciplines scientifiques puisque l'Etat ne semble plus être à même de mettre à disposition les moyens nécessaires pour assurer une formation et une recherche universitaires de haute qualité. En tant que membre de la direction de tels instituts, les professeurs assument une fonction similaire à un manager qui doit gérer une petite entreprise avec tous les problèmes que cela peut impliquer.

#### **1.5. Résumé**

Notre petit tour d'horizon montre que les professeurs d'université de nos jours sont devenus une sorte de factotum universitaires censés être non seulement des enseignants et des chercheurs mais aussi des administrateurs et des managers. Ce cumul de diverses tâches et fonctions aboutit inévitablement à une surcharge chronique de la majorité des professeurs. Dès lors, la question se pose de savoir si l'on ne devrait pas songer à reconduire la charge des professeurs à sa juste mesure en tenant compte de leurs compétences primordiales. Cette question m'amène à la deuxième partie de mon exposé, à savoir la présentation de quelques thèses plus ou moins provocatrices.

## **2. Quelques thèses relatives au métier du professeur d'université**

### **2.1. Première thèse: La formation pédagogique et didactique des professeurs d'université est insuffisante**

Comme on l'a vu, la fonction originelle des professeurs d'université consiste à enseigner aux étudiants la branche de leur expertise. Or, pour que la transmission des connaissances du professeur à l'étudiant s'opère de manière efficace et satisfaisante, il est important que les professeurs disposent des compétences didactiques et pédagogiques nécessaires pour motiver les étudiants à se pencher sérieusement sur la branche en question. A ce sujet, deux améliorations semblent souhaitables. Premièrement, la formation des professeurs sur le plan didactique et pédagogique devrait être améliorée et par des cours de formation continue pour les titulaires de chaires et par des cours destinés aux personnes envisageant une carrière académique.

Deuxièmement, puisque la motivation des étudiants est une tâche surtout difficile lorsque l'enseignement est dispensé sous forme de cours ex cathedra, ce genre de cours devrait être limité au minimum et céder sa place à des cours interactifs impliquant une participation active des étudiants.

### **2.2. Deuxième thèse: Il n'existe guère de politique de relève de sorte que l'avenir académique des universités est largement laissé au hasard**

Contrairement à des entreprises privées qui essaient d'établir une certaine planification de leurs ressources humaines afin de préparer les employés prometteurs à des postes de responsabilité supérieure, les facultés ne connaissent guère de politique à ce sujet et laissent la relève académique largement au hasard ou à la discrétion du titulaire partant. Pour toute personne s'intéressant à une carrière académique cela implique un risque accru de s'engager dans cette voie car il n'y a aucune assurance qu'elle pourra reprendre un jour une chaire. Ce manque de politique de relève semble particulièrement problématique en Suisse alémanique où l'exigence d'une thèse d'habilitation – après la thèse de doctorat – constitue un investissement supplémentaire considérable à un âge où l'on devrait entrer dans le secteur privé pour ne pas compromettre ses chances de faire carrière dans ce domaine. Par conséquent, d'envisager une carrière académique représente une entreprise à haut risque. Il serait donc souhaitable que les Facultés choisissent et encadrent leurs assistants prometteurs plus systématiquement afin d'assurer la qualité nécessaire pour accéder à une chaire.

### **2.3. Troisième thèse: La fonction administrative devrait être éliminée du cahier des charges des professeurs ou au moins être réduit à un minimum**

La charge administrative des professeurs d'université est un sérieux problème de notre temps. Il faudrait notamment que les travaux administratifs de la Faculté soient largement pris en charge par un administrateur professionnel afin d'assurer la continuité de la gestion des divers dossiers sans que toutefois la Faculté perde son pouvoir de décision. Le système répandu selon lequel chaque professeur – dans l'ordre de l'ancienneté – assume la fonction du doyen pour une certaine durée (souvent de deux ans) est une solution peu efficace et souvent inadéquate car tout professeur ne dispose pas des qualités nécessaires qu'exige cette fonction. Ainsi il se peut qu'un nouveau doyen se trouve dans une situation similaire à celle d'un apprenti qui est tout à coup appelé à gérer une petite entreprise. Par ailleurs, la tâche primordiale des professeurs étant l'enseignement et la recherche scientifique, il résulte un gaspillage de ressources hautement qualifiées si les professeurs passent leur temps à gérer des dossiers administratifs qui leur sont peu familiers. Une entreprise privée ne pourrait guère se permettre une telle approche inefficace.

### **2.4. Quatrième thèse: Une université privée forcerait les universités étatiques à faire face à une situation de vraie concurrence**

Puisque les universités étatiques n'ont pas à se défendre contre une concurrence privée qui consacre le principe de l'allocation optimale des ressources, la pression concrète sur elles de devenir plus performantes et d'améliorer la qualité de leurs prestations manque.

Cette absence de concurrence explique probablement pourquoi – à la différence des universités privées – le contrôle systématique de la qualité des prestations universitaires est encore assez rudimentaire. Une situation de concurrence pourrait également avoir une influence positive sur la procédure de nomination des professeurs dans ce sens que des critères inopportuns (par exemple la confession ou l'appartenance à un parti politique) qui risquent de jouer un rôle dans une université étatique seraient sans importance pour la nomination dans une université privée. Une situation de concurrence provoquée par une université privée pourrait ainsi avoir un effet de catalyseur pour les universités étatiques.

## **3. Conclusion**

L'image que j'ai dressée du métier des professeurs en quelques minutes est forcément incomplète et subjective car elle reflète mon expérience personnelle faite à plusieurs universités dans les domaines des sciences économiques et du droit. Cette image a naturellement besoin de vos retouches et de vos compléments pour que nous arrivions à une compréhension plus complète de notre profession.

Je vous invite donc vivement à participer à la discussion qui suivra et j'espère que mes thèses ont été suffisamment provocatrices pour animer cette discussion.

Anatole France a posé la question: "*La première politesse des professeurs n'est-ce point d'être bref?*" Je suis enclin à y répondre par l'affirmative et j'espère avoir répondu à cette exigence par mon bref exposé. Dans ce sens, Mesdames et Messieurs, je vous vous remercie de votre attention.

## **Wissenschaft als Beruf im 21. Jahrhundert**

Ulrich Teichler

Bereits seit einiger Zeit sind deutliche Veränderungen des Hochschullehrerberufs sichtbar, und vieles spricht dafür, dass sich diese Entwicklung fortsetzen wird.

Erstens ist der Hochschullehrerberuf durch den Trend in Richtung Wissensgesellschaft nicht von steigender Achtung und besserer Vergütung geprägt, sondern er verliert auf diesem Wege zunehmend an sozialer Exklusivität. Die Berufsgruppe wird "gewöhnlicher".

Damit verbunden ist ein zweites Phänomen: Auch der Wissensvorsprung gegenüber anderen hochqualifizierten Gruppen sinkt. Es ist kein Wunder, dass Vertreter der Staatsverwaltung, des privaten Managements, der Professionen und der Medien vor der Professorenschaft immer weniger in Ehrfurcht erstarren. Häufiger als zuvor wird gefragt, ob man denn den Aussagen der Professoren trauen könne und ob alles das, was sie weltfern tun, auch Grundlagenforschung sei.

Drittens werden die Kernleistungen der Hochschule immer mehr von Kooperation und Abstimmung innerhalb der Hochschulen abhängig. Hier kommt zum Tragen, dass

- Lehr- und Forschungsaktivitäten immer weniger deckungsgleich sein können, weil einerseits Forschung immer spezialisierter wird und Lehre immer stärker als entspezialisierte erwünscht ist,
- Forschung immer seltener als Aktivität einer einzelnen Person erfolgreich sein kann und
- immer mehr Akzente der Forschung und Lehre an Bedeutung gewinnen, die quer zur Struktur der klassischen Disziplinen liegen.

Viertens wird das hohe Mass an Unabhängigkeit, Selbstbestimmung der Arbeitsgegenstände und -prozesse sowie des Einflusses auf ihre eigene Organisation, das die Hochschullehrer in vielen industrialisierten Ländern genossen, immer mehr eingeschränkt.