

## Allocution

**Christian van Gessel, assistant en droit**

### **Le fonctionnement de l'université : pas si simple !**

Permettez-moi tout d'abord de remercier notre Recteur, Monsieur MIEVILLE, d'avoir eu ce geste d'ouverture de permettre à un assistant de notre Université de prendre la parole en ce jour.

Ce geste est d'autant plus appréciable, qu'une liberté totale m'a été laissée dans le choix du thème. C'est pourquoi, vous comprendrez que ce que je vais dire ne reflète pas forcément la position officielle de l'Université, mais simplement celle d'un seul de ses employés.

L'occasion était belle de parler de nombreuses choses qui me tiennent à cœur, mais en 10 minutes, je crois que je n'ai le temps d'aborder que deux sujets centrés sur un seul thème.

C'est le thème du fonctionnement de l'Université.

J'aborderai les deux sujets par le biais d'un constat, celui que nous sommes exposés, à l'Université, aux contraintes de plus en plus fortes exercées d'une part par les milieux économiques (I) et d'autre part par les pouvoirs politiques (II).

I.

Les milieux économiques souhaitent que les Universités, pour être plus efficaces, soient dirigées par un « manager ». Dans son entreprise, le manager est une personne qui décide des objectifs et des orientations et qui impose ses choix, le tout en fonction de critères de rentabilité et de maximisation du profit.

Entre parenthèses, je ne puis résister à vous rappeler le fait qu'un certain Monsieur Bruggisser, dans ce type de modèle, a réussi à dilapider 22 milliards de francs en 5 ans, avec le résultat que l'on sait.

Toutefois, comparaison n'est pas raison, mais on voit malgré tout très bien les limites du système dirigiste : on peut s'écraser dans un mur. Le nombre de faillites que l'on compte chaque année, plus d'un millier en Suisse, démontre que le modèle « top-down » n'est pas une garantie.

En effet, l'entrepreneur prend un risque économique et malheureusement, ce risque se réalise parfois.

Or la conception de l'Université n'est pas basée sur une prise de risque économique. L'Université n'est pas une entreprise. Elle ne cherche pas à réaliser un profit monétaire.

On cherche donc à appliquer à une entité d'un certain type, un modèle de gouvernance adapté à un autre. Evidemment, en principe cela ne peut pas fonctionner.

Il convient de mieux cerner la façon de fonctionner de l'Université. Comme l'a exprimé très justement le Président du Sénat il y a peu, l'efficacité – si tant est que ce terme soit adapté – de l'Université repose sur l'innovation et sur la créativité. Or l'innovation et la créativité, dans notre institution, émanent de la base, c'est-à-dire des chercheurs. Pour pouvoir les développer, cela

présuppose donc la participation de cette base dans la détermination des objectifs et des orientations.

On se trouve donc dans un flux inverse, à savoir « bottom-up ».

Vous voyez donc, Mesdames et Messieurs, l'antinomie entre le modèle proposé par les milieux économiques et la réalité de l'Université.

En outre, le fait de vouloir prendre pour modèle la crème des Universités américaines, les Harvard, MIT, Yale ou autres, n'a pas de sens. Il faut savoir que le « top 10 » américain constitue les quelques grains de caviar sur un blini de deux mille universités. Croyez-vous réellement que l'Université de Neuchâtel pourra se singulariser, de manière analogue, de ses 9 concurrentes helvétiques ? Soyons sérieux.

Cela dit, que l'on ne se méprenne pas sur le message que je souhaite adresser. Je ne suis pas un réactionnaire qui ne veut rien voir changer. Au contraire, les réalités actuelles nous montrent que nous avons besoin d'une gouvernance plus dynamique.

L'ancien modèle de milice a vécu, il faut professionnaliser la tête de notre établissement, lui permettre d'effectuer des choix stratégiques et, dans certains cas, de pouvoir prendre des décisions rapides.

Mais pas n'importe comment. Cela doit se faire dans le respect de ceux qui sont le moteur de l'Université, j'ai nommé les chercheurs, et qui sont en général les mieux placés pour connaître le fonctionnement et les perspectives de leur branche respective.

Il convient donc d'élaborer un modèle de gouvernance qui soit réfléchi et qui sépare les compétences de telle manière que la direction puisse être plus efficace tout en laissant aux scientifiques les moyens de rester motivés pour atteindre les niveaux d'excellence que l'on attend d'eux.

## II.

Nous subissons d'un autre côté des pressions des milieux politiques, tant au niveau cantonal qu'au niveau fédéral.

Le groupement de la science et de la recherche notamment, rattaché au département fédéral de l'intérieur, est un réservoir débordant d'idées et de projets depuis environ trois ans, depuis qu'a été nommé à sa tête le secrétaire d'état Monsieur Charles Kleiber.

Malheureusement, à ce niveau-là, on alterne le meilleur et le pire.

Dans le pire je ne vous exposerai que deux constats, autrement je risque de dépasser le temps qui m'a été imparti.

Premier constat, toute la production de cet office depuis trois ans est manifestement centrée sur les sciences dites « dures » : physique, chimie, biologie, etc. Les sciences humaines sont réduites à une portion tellement congrue, qu'elle tend vers le zéro absolu. Sans même parler de l'attribution des premiers PRN, les pôles de recherche nationaux, on constate que tout le discours fédéral est notamment orienté autour de la recherche appliquée, qu'il faut rentabiliser au maximum.

A cet égard, la citation de Sir Francis Bacon mise en exergue du dernier rapport commis par les services de Monsieur Kleiber, intitulé « Elements pour une politique scientifique extérieure de la Confédération » et actuellement en consultation, est symptomatique de cet état d'esprit : « *the*

*work of founders of states, law-givers, [...] cover but narrow spaces, and endure but for a limited time ; while the work of inventors [...] is felt everywhere and lasts forever ».*

Le travail des « faiseurs de lois » est ainsi considéré comme de la roupie de sansonnet, alors que celui des inventeurs est glorifié.

Second constat, pour avoir lu plusieurs des documents rédigés par les services de Monsieur Kleiber, je peux vous affirmer qu'on y applique les recettes que l'on apprend en gestion d'entreprise, mais parfois d'une façon malheureusement irréfléchie.

En effet, lorsqu'un gestionnaire établit ses plans, prépare sa stratégie, élabore sa vision, organise sa gestion opérationnelle, il applique ce qu'on lui a appris, c'est-à-dire une certaine démarche systématique. Comme il y a beaucoup d'éléments qui entrent en compte, il existe des check-lists établis à l'usage du parfait petit gestionnaire pour l'aider à ne rien oublier. Alors on fait de grands tableaux et l'on remplit toutes les cases vides.

Malheureusement, le modèle qui est sorti de ces opérations n'est pas nuancé et exprime parfois des aphorismes à la mode comme : « il faut viser une taille critique », ou alors propose des manières de travailler antinomiques (il faut à la fois « collaborer » et « être en concurrence »). J'en passe et des meilleures.

Mais surtout, l'immense défaut de toute cette production, c'est non seulement, comme nous l'avons dit, qu'elle est centrée sur l'images des sciences techniques, mais aussi - et c'est un corollaire - qu'elle ne tient pas compte des spécificités de chaque branche, bref, nous nous trouvons en face d'une nouvelle « pensée unique » scientifique suisse.

J'atteins ici le cœur de mon exposé : nos autorités fédérales nous abreuvent de « visions », de « stratégies », de « modèles », mais ceux-ci ne tiennent absolument pas compte de la diversité des éléments qui constituent les établissements universitaires. En outre, elles se veulent globales mais se basent sur les besoins et les caractéristiques des sciences dures

Or, et ceux d'entre vous qui avez plusieurs formations ne pourrez qu'abonder dans mon sens, on ne réfléchit pas de la même manière en théologie et en biomécanique ; on ne travaille pas de la même manière en sciences de l'antiquité et en gestion d'entreprise ; on ne développe pas les mêmes produits – pour parler comme un manager – en droit et en physique des particules.

Chaque branche a ses spécificités dont on doit impérativement tenir compte et qui empêchent de lui appliquer des recettes standardisées.

Pour quelqu'un au front comme moi, c'est la réflexion que l'on se fait de plus en plus souvent, face aux pressions, aux invitations et aux directives qui viennent d'en haut. Nous en discutons parfois entre nous et sommes abasourdis d'incompréhension. Nous avons envie de dire : « venez voir comment nous travaillons au lieu de nous abreuver de YAKA ».

A nouveau, je n'aimerais pas donner l'impression que tout ce que fait le groupement de la science et de la recherche est mauvais. A moi aussi de nuancer le propos. Je félicite Monsieur Kleiber des nombreux coups de pieds qu'il donne dans la fourmière, tant il est vrai que les chercheurs, accaparés par leur travail qui les passionne - et non pas par traditionalisme ou par paresse, comme on nous le reproche trop souvent - en oublient parfois de suivre les évolutions extérieures. A cet égard, il est bien de leur rappeler parfois qu'ils doivent rendre des comptes.

Autre excellente initiative, le contrôle de la qualité : mais on serait étonné du nombre de professeurs soucieux de s'enquérir de l'avis de leurs étudiants sur la qualité de leur cours.

Autre bon point, l'augmentation des crédits alloués. Si je déplore la frilosité de la planification fédérale 2000-2003 à cet égard, c'est avec joie que j'ai lu le projet d'intention éventuelle et facultative, pour la période 2004-2008, d'augmenter le budget fédéral de 50 %. Cela dit, je suis comme Saint Thomas, je ne crois que ce que je vois. Une petite récession, une faillite de Crossair et les budgets de la recherche risquent bien de passer à la trappe.

A cet égard, il convient de saluer également l'effort de ces deux dernières années au niveau cantonal qui s'est traduit par des augmentations conséquentes des ressources financières allouées par le canton.

Il y a encore d'autres exemples, mais je m'arrêterai ici.

En conclusion, le message que je souhaite faire passer est le suivant : l'Université est une entité complexe, avec des règles de fonctionnement que l'on ne retrouve nulle part ailleurs. En effet, c'est le centre de l'excellence du travail intellectuel, orienté d'une part vers la recherche, soit le cheminement permettant l'acquisition de nouveaux savoirs, et d'autre part vers l'enseignement, soit la communication des savoirs ainsi amassés. L'Université est par ailleurs l'ensemble hétéroclite de toutes les personnes qui réalisent ce travail intellectuel, chacune dans son domaine.

Il n'existe nulle autre institution, nul autre organisme qui présente ces particularités.

C'est pourquoi, lorsqu'on veut améliorer son fonctionnement, qui est tout à fait perfectible, je le concède volontiers, on doit absolument prendre en compte cette spécificité qui réside dans sa multiplicité.

Cela veut dire par exemple que l'on ne peut pas appliquer à l'Université des modèles qui fonctionnent dans d'autres types d'organisation. Vouloir appliquer des recettes simplistes à des réalités complexes peut amener des résultats désastreux.