



HAL
open science

Changements et paradoxes de l'Université: Approche socio-anthropologique d'une situation particulière

Jean-François Bachelet

► **To cite this version:**

Jean-François Bachelet. Changements et paradoxes de l'Université: Approche socio-anthropologique d'une situation particulière. Sociologie. Université Paul Verlaine - Metz, 2001. Français. NNT: 2001METZ002L . tel-01775449

HAL Id: tel-01775449

<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01775449>

Submitted on 24 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Université de Metz
U.F.R. Sciences Humaines et Arts

BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE - METZ	
N° inv	20010054
Cote	B/ME 01/02
Loc	Magasin

Thèse pour le doctorat en sociologie

présentée et soutenue publiquement
par Jean-François BACHELET
le 21 décembre 2001

**Changements et paradoxes de l'université.
Approche socio-anthropologique d'une situation
particulière.**

Tome I

Directeur de thèse :
Professeur Jean-Yves TREPOS

**Changements et paradoxes de l'université.
Approche socio-anthropologique d'une situation particulière.**

A mes filles, Lise et Claire

Table des matières

TABLE DES TABLEAUX ET ENCADRES, iv

REMERCIEMENTS, v

AVERTISSEMENT, vi

OUVERTURE, I

INTRODUCTION, 2

STRUCTURE DU TRAVAIL, 7

CHAPITRE 1 : UNE JOURNÉE A L'UNIVERSITÉ, 10

1.1. Les interrogations de Monsieur M., 11

1.2. Une journée à l'université, 14

CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET POSITIONNEMENT, 37

2.1. Petit lexique universitaire belge-français, 38

2.2. Rencontre de l'objet / rencontre du terrain, 39

2.2.1. Premiers constats, 39

2.2.2. Par delà l'observation, 45

2.3. Position du chercheur, 49

2.4. La démarche, 50

2.5. Les sources, 54

2.5.1. L'observation empirique, 54

2.5.2. Les enquêtes, 55

2.5.2.1. Les entretiens, 55

2.5.2.2. Les questionnaires, 56

2.5.2.3. La littérature, 56

CHAPITRE 3 : QU'EST CE QUE L'UNIVERSITÉ ?, 63

3.1. L'université en général, 64

3.1.1. Historique, 64

3.1.1.1. Les origines, 65

3.1.1.2. L'évolution, 68

3.1.1.3. Le XIX^e siècle : idéalisme allemand, élitisme républicain et utilitarisme américain, 71

3.1.1.4. Vers un 4^e modèle ?, 77

3.1.2. Tentative de définition en forme de référence provisoire, 78

3.1.2.1. Les dictionnaires, 79

3.1.2.2. Les définitions individuelles, 80

3.1.2.3. La littérature, 81

3.1.2.4. Dénominateurs communs, 85

3.2. L'Université de Bouvreuil, 91

3.2.1. Le contexte socio-politique, 91

3.2.2. L'histoire, 94

- 3.2.3. Bouvreuil aujourd'hui, 99
- 3.3. L'organisation de l'Université de Bouvreuil, 101
 - 3.3.1. Quelques commentaires sur l'organisation, 103
 - 3.3.1.1. Le Conseil d'administration, 103
 - 3.3.1.2. Le Conseil académique, 104
 - 3.3.1.3. Le Recteur, 104
 - 3.3.1.4. Le Vice-Recteur, 104
 - 3.3.1.5. L'Administrateur, 104
 - 3.3.1.6. Les Doyens, 104
 - 3.3.1.7. Le Commissaire du Gouvernement, 105
 - 3.3.1.8. Le Délégué du Gouvernement, 105
 - 3.3.1.9. Les Facultés, 105

CHAPITRE 4 : LA QUESTION DU CHANGEMENT A L'UNIVERSITE, 108

- 4.1. La réalité de l'université : de la continuité à la rupture, 109
- 4.2. Les quatre états de l'université, 112
 - 4.2.1. 1^{er} état : la recherche de la vérité par la Science, 115
 - 4.2.2. 2^e état : l'université de la révolution industrielle et du progrès, 119
 - 4.2.3. 3^e état : le temps de la « *Big Science* », 130
 - 4.2.4. 4^e état : l'université de masse et la mondialisation, 138
- 4.3. Le changement à l'Université de Bouvreuil, 146
- 4.4. Le «Nouvel esprit du capitalisme», 153
 - 4.4.1. Les différents états du capitalisme et l'émergence de la Cité par projets, 156
 - 4.4.1.1. Les différents états du capitalisme, 156
 - 4.4.1.2. La Cité par projets, 158
- 4.5. La pression rationalisatrice, 161
- 4.6. L'idéologie de la crise et sa théorisation dans le discours dominant, 164
- 4.7. L'université dans la Cité par projets, 189
 - 4.7.1. Le discours dominant à l'Université de Bouvreuil : entre dispositifs et stratégie, 190
 - 4.7.1.1. Le programme électoral du futur Recteur, 193
 - 4.7.1.2. Les discours officiels, 196
 - 4.7.1.3. Le développement d'une politique institutionnelle de communication, 201
 - 4.7.1.4. Autres supports du Discours dominant, 211
 - 4.7.1.5. Les relais individuels du Discours dominant, 227
 - 4.7.1.6. Limitations à la diffusion du Discours dominant et réponses stratégiques, 229
 - 4.7.2. L'université dans un monde en réseau, 232
 - 4.7.3. L'émergence de la figure de l'expert, 238
 - 4.7.4. « Citoyenneté », responsabilité et mise en question de la liberté académique, 247
 - 4.7.4.1. La citoyenneté, 249
 - 4.7.4.2. Mise en question de la liberté académique, 250
- 4.8. Les résistances, 253
 - 4.8.1. La critique du Discours dominant dans la littérature, 255
 - 4.8.2. La critique du Discours dominant à l'Université de Bouvreuil, 257
 - 4.8.3. Les résistances à l'Université de Bouvreuil, 264
 - 4.8.3.1. L'hétérogénéité et la complexité de l'université, 267
 - 4.8.3.2. Les divergences d'intérêt entre le terrain et le pouvoir central, 269
 - 4.8.3.3. La dimension individuelle et facultaire, 274
 - 4.8.3.4. La carrière, 282

CHAPITRE 5 : LES PARADOXES DE L'UNIVERSITE, 284

- 5.1. Une université complexe, hétérogène et paradoxale, 285
- 5.2. L'origine des paradoxes, 292
- 5.3. La norme historique et la norme de la potentialité, 295
- 5.4. Les paradoxes de la confrontation, 296
- 5.5. Les paradoxes de la norme historique, 298
 - 5.5.1. Tradition vs innovation, 298
 - 5.5.2. Recherche vs enseignement, 299
 - 5.5.3. Recherche fondamentale vs recherche appliquée, 300
 - 5.5.4. Savant vs notable, 302
 - 5.5.5. Sciences dures vs sciences humaines, 304
 - 5.5.6. Unité vs morcellement, 307
 - 5.5.7. L'octopus vs l'hydre, 307
 - 5.5.8. Organisation hiérarchique vs organisation en réseaux, 309
 - 5.5.9. Université ouverte vs université fermée, 310
 - 5.5.10. Université désintéressée vs université utilitaire, 311
- 5.6. Paradoxes de la norme de la potentialité, 312
 - 5.6.1. Economie vs qualité totale, 312
 - 5.6.2. Créativité vs conformisme, 313
 - 5.6.3. Autonomie vs indépendance, 314
 - 5.6.4. International vs local et régional, 315
 - 5.6.5. Université de masse vs excellence, 316
 - 5.6.6. Unité de l'université vs fragmentation, 318
- 5.7. Paradoxes de la confrontation, 319
 - 5.7.1. Humanisme vs professionnalisation, 319
 - 5.7.1.1. Intellectuel vs expert, 320
 - 5.7.1.2. Savant vs entrepreneur, 321
 - 5.7.1.3. Recherche désintéressée vs recherche rentable, 321
 - 5.7.1.4. Communauté scientifique vs concurrence, 322
 - 5.7.1.5. Liberté académique vs relations avec le privé et ses exigences, 323
 - 5.7.1.6. Liberté académique vs exigences pédagogiques, 324
 - 5.7.1.7. Etudiant-disciple vs étudiant-client, 325
 - 5.7.1.8. Savoir-droit vs savoir-produit, 326
 - 5.7.2. Organisation traditionnelle vs fonctionnement nouveau, 327
 - 5.7.2.1. Titularisation des charges vs détitularisation, 327
 - 5.7.2.2. Cultures locales vs culture d'entreprise, 329
 - 5.7.2.3. Direction vs management, 331
- 5.8. Eléments pour une lecture des paradoxes, 335
 - 5.8.1. De l'utilité du paradoxe, 335
 - 5.8.2. Limites des approches organisationnelles, 337
 - 5.8.3. Institution vs organisation, 340
 - 5.8.4. L'université, mise en abyme des idéaux de la société mondiale ?, 343

CHAPITRE 6 : UTOPIES, 348

- 6.1. Les témoignages, 349
- 6.2. Au-delà des mots, 355

CONCLUSIONS, 359

BIBLIOGRAPHIE, 365

ANNEXES, 372

Table des tableaux et encadrés

Tableaux

- Tableau I : Transfert des connaissances et des valeurs dans les modèles d'université, 71
- Tableau II : Caractérisation des 4 modèles d'université, 78
- Tableau III : Tableau synoptique des conceptions de l'université, 86
- Tableau IV : Les dénominateurs communs de l'université, 88
- Tableau V : Organigramme de l'Université de Bouvreuil, 102
- Tableau VI : Schéma organisationnel de la Faculté de Philosophie et Lettres, 106
- Tableau VII : Schéma organisationnel de la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, 107
- Tableau VIII : Des modèles aux états, 114
- Tableau IX : Occurrence de termes se rapportant au Discours dominant, 187
- Tableau X : Les oppositions entre deux facultés, 230
- Tableau XI : Indicateurs d'un monde en réseau, 236
- Tableau XII : L'octopus, 288
- Tableau XIII : L'hydre, 288
- Tableau XIV : L'opposition entre l'université «traditionnelle» et l'université du Discours dominant, 346
- Tableau XV : Les utopies, 350

Encadrés

- Encadré I : La pression du changement, 171
- Encadré II : La gestion stratégique des universités, 176
- Encadré III : Mise en œuvre des plans stratégiques, 224
- Encadré IV : La perception de l'individualisme par les acteurs eux-mêmes, 277

Remerciements

Au terme de ce cheminement long et complexe qui mène à la réalisation de la thèse, nous mesurons à quel point l'accomplissement de cette entreprise doit à tous ceux qui nous ont entouré.

Notre gratitude va à Monsieur le Professeur Jean-Yves Trepos qui nous a accueilli à l'Université de Metz et qui a bien voulu diriger notre recherche. Nous y associons Monsieur le Professeur Didier Vrancken qui a été son relais attentif, critique et toujours disponible lorsque nous ne pouvions pallier les contraintes d'éloignement géographique. Leurs conseils nous ont été précieux ainsi que leurs encouragements.

Nos remerciements vont aussi à Messieurs les Professeurs Pierre Dubois, Arno Libotton et Dominique Martin qui ont accepté de lire ce travail et de faire partie du jury, ainsi qu'à Monsieur Robert Halleux, Directeur du Centre d'Histoire des Sciences et des Techniques de l'Université de Liège pour ses avis éclairés.

La mise en page de l'ouvrage doit beaucoup aux compétences de Monsieur Didier Moors. Un grand merci pour son aide amicale.

Une pensée particulière est adressée à Janine et Paul Bachelet, nos parents, qui, bien au-delà d'avoir assumé la tâche ingrate de relecture du manuscrit, nous assurent de leur soutien sans faille depuis tant d'années.

La présence à nos côtés de Sophie Chastain, notre compagne, a été déterminante. Nul doute qu'elle le sera bien plus encore pour tout ce qui suivra la thèse.

Merci à Lise et à Claire pour leur patience, leur enthousiasme, et pour rendre à leur père souvent bien plus que ce qu'il leur donne.

Nombreux enfin sont ceux qui n'ont jamais cessé de s'intéresser à l'avancement de notre travail et de nous encourager. Ces Amis se reconnaîtront. Qu'ils soient également remerciés.

Avertissement

Notre recherche a pour seule ambition de contribuer à éclairer les ressorts du fonctionnement de l'Université de Bouvreuil. Nous souhaitons qu'elle ne compromette en rien la sérénité de ceux qui y travaillent.

Sans la confiance et l'amitié des nombreux professeurs, assistants, chercheurs et autres membres de la communauté universitaire qui ont accepté de nous recevoir et de s'entretenir avec nous, ce travail n'aurait pas été possible. Pour des raisons évidentes de discrétion et de déontologie, nous avons volontairement changé les noms des personnes, des lieux ainsi que les dénominations de certains documents.

Ouverture

Université.

L'université. Recherche. Savant. Laboratoire. Progrès. Tour d'ivoire.

L'université dans la ville. Le campus. Les auditoriums¹. Les étudiants. Etudes. Formation.

Stress. Examens. Initiation. Aller à l'université

Sortir de l'université. Etre universitaire. Elite. Profession. Chômage.

Université. Professeur. Collègue. Cher Collègue. Privilèges. Congrès. Colloque. Publications.

Université. Intellectuel. Sciences exactes. Sciences humaines. Mai 68.

Université. Tradition. Thèse. Titre. Reconnaissance.

Université. Science. Savoir. Expertise.

Université. Produit. Entreprise.

Université. Contestation. Conformisme.

Université. Universalité. Universelle.

Université.

Univers ?

Un tout petit monde !²

¹ Voir 2.1. Petit lexique universitaire belge-français.

² LODGE, D., *Un tout petit monde*, Paris, Rivages, 1992.

Introduction

«Nous sommes trop savants et trop ignorants. Trop savants pour effacer tout et revenir à zéro. Trop ignorants pour être à l'aise dans les données qui motivent nos choix. [...] Nous avons une issue et une seule : aller plus avant sur le chemin de la connaissance». (Jean Hamburger)

L'université, monde à la fois unique et multiforme. Malgré les histoires spécifiques et les organisations différentes, le monde universitaire à travers les pays offre cependant suffisamment de similitudes pour que ceux qui en font partie éprouvent le sentiment d'appartenir à une communauté ; communauté plus intellectuelle qu'administrative, mais communauté indéniable dont les liens sont faits d'innombrables fils tissés au gré des colloques internationaux, des correspondances entre professeurs, des échanges d'étudiants. Ce monde est aujourd'hui en émoi.

Au cours de son histoire, l'université a connu de multiples évolutions. De mesures en réformes, partout où existent les universités, les pouvoirs publics ont toujours tenté d'adapter les universités aux modifications politiques et sociales. On peut considérer qu'ils y sont parvenus dans la mesure où les universités, chacune avec ses spécificités locale ou nationale, ont survécu. Toutefois, au début de ce XXI^e siècle, c'est à une transformation beaucoup plus radicale que l'université serait confrontée. Habitée aux remises en cause et à la contestation qui l'appelaient à une justification politique, l'université est depuis quelques années interpellée sur le plan de son utilité économique. Dans le cadre de l'émergence, depuis la disparition de l'URSS et des anciens équilibres géo-stratégiques, d'une société de marché planétaire, l'université -européenne en particulier- perd peu à peu le soutien d'Etats dont les politiques sont largement déterminées par des critères budgétaires. Si les missions de l'université ne sont pas remises en cause, leurs finalités sont désormais clairement économiques : l'enseignement doit former des professionnels «employables», adaptés aux besoins des entreprises ; la recherche doit profiter autant à l'économie au sens général qu'à une université en quête de rentabilité en raison de son autonomie croissante. Car les universités, de plus en plus responsables d'elles-mêmes, se trouvent en concurrence sur un véritable marché du savoir. Subordonnées à une logique économique, les universités sont encouragées à travers un discours profondément marqué par des références au management, à adopter les modes de fonctionnement et d'organisation de l'entreprise privée. Cela entraîne de profondes conséquences au plan de la gestion des institutions ainsi que dans leur vie quotidienne : l'étudiant devient un client qu'il faut séduire et satisfaire ; nombre de professeurs se muent en entrepreneurs.

C'est en somme à une véritable révolution culturelle que serait appelée l'université. Nul ne peut dire à l'heure actuelle si la mutation aura bien lieu (mutation souhaitée par d'aucuns,

mais qui serait pour d'autres synonyme de disparition de l'université), ou si, au contraire, l'université survivra à des changements qu'elle aura su assimiler. Dans ce dernier cas, quel visage aura l'université de demain ? Quelle définition pourra-t-on en donner ? Du passé, qu'aura-t-elle gardé en héritage ? Quelles innovations y associera-t-elle ? A ces questions, on peut être tenté de répondre en termes de modèles. Il est habituel en effet que l'université soit définie par rapport à trois grands types développés entre le début du XIX^e siècle et le début du XX^e et qui ont été générés par des environnements sociaux, politiques et culturels particuliers : le modèle « allemand » ; le modèle « français » ou « républicain » et le modèle « américain ». Le modèle allemand fait référence à la communauté culturelle, à l'idéalisme scientifique ainsi qu'à la recherche de la vérité par le savoir et à l'unité de la science ; le modèle français est quant à lui synonyme des liens entre l'Etat et l'université qui le sert en formant pour lui une élite professionnelle ; le modèle américain enfin, fait principalement référence à l'université comme moyen de promotion sociale et de création de richesse économique. A ces trois modèles que l'on peut voir comme des idéaux-types au sens webérien³, on peut considérer qu'il est en train de s'ajouter un quatrième : le modèle de l'université-entrepreneuriale. Ce nouveau modèle se fonde sur des valeurs propres à l'économie et aux théories managériales au départ desquelles un discours spécifique à l'université est dérivé.

Ces modèles d'université sont des outils provisoires. Utiles mais fragiles. Utiles, car ils permettent de rendre compte des diverses manières dont les relations entre la science et la société peuvent s'établir dans le cadre de l'université. Fragiles aussi, car la dimension normative qu'ils contiennent risque de donner de la réalité universitaire une vision simplifiée et réductrice. Cette réalité, c'est celle de l'université qui évolue, d'une part en essayant de concilier les valeurs sur lesquelles ces modèles sont fondés, et d'autre part en assimilant tant les contraintes résultant des changements sociaux et politiques que celles liées aux progrès des sciences et des techniques. Dans cette perspective, nous pensons que c'est moins en termes de modèles que d'états que l'on peut essayer de décrire l'université. Nous en distinguons quatre : 1. l'état de la recherche de la vérité par la Science ; 2. l'état de la révolution industrielle et du progrès ; 3. l'état de la *Big Science*, et, enfin, 4. l'état de l'université de masse et de la mondialisation. Aucun de ces états ne constitue une véritable rupture par rapport à l'état précédent. Ils représentent en fait des étapes au cours desquelles l'université intègre de

³ WEBER, M., *Essai sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1968.

nouvelles contingences (p. ex. le défi matériel posé par le développement de disciplines scientifiques nécessitant des équipements de plus en plus lourds au lendemain de la seconde guerre mondiale, suivi dans les années 60 par l'augmentation du nombre d'étudiants) tout en s'efforçant de les concilier avec les idéaux communs aux modèles précités, à savoir servir la science, l'Etat et l'économie.

Nous posons que jusqu'à aujourd'hui, l'université a réussi à franchir ces étapes dans le sens où, au-delà des modifications structurelles et réglementaires et au-delà de l'intégration de nouvelles connaissances et de nouvelles techniques, sa nature institutionnelle n'a pas été remise en cause. Par ailleurs, nous faisons l'hypothèse qu'au stade actuel de son évolution, l'université n'est plus en butte comme par le passé à la question d'un aménagement de ses missions, mais bien à une évolution sensible de la manière dont elle les prend en charge. Si la rationalisation attendue de l'université est encore énoncée par le politique, elle émane directement dans la forme et l'esprit de l'économie. C'est en entreprise désormais, et gérée comme telle, que l'université est tenue de justifier de ses activités en termes de qualité et de rendement dans le cadre d'un marché de la science aux dimensions internationales. Nous montrerons en quoi une telle évolution de l'université va dans le sens des prescrits d'une idéologie qui n'est autre que celle du capitalisme, tel que le formalisent Luc Boltanski et Eve Chiapello dans le *Nouvel esprit du capitalisme*⁴.

En toile de fond de cette dynamique, nous tenterons de mettre en évidence le rôle central des paradoxes universitaires. Ces paradoxes constituent à nos yeux une caractéristique méconnue mais essentielle de l'université. Ils tiennent au fait que l'université, non seulement évolue au cours du temps en associant en permanence les références à la tradition et l'intégration de la nouveauté, mais qu'elle doit aussi équilibrer au quotidien des tensions contradictoires, comme par exemple entre les sciences dites «dures» et les sciences humaines, ou encore entre les exigences de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée. Nous considérerons ces paradoxes comme un indicateur de la complexité à travers laquelle l'université trouve son équilibre et existe. Le paradoxe de ce point de vue contient en lui-même sa propre justification et permet à l'université de changer sans demander à être dépassé, sans provoquer de révolution ou de rupture brutale. Nous chercherons également à voir comment la

⁴ BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

rationalisation de l'université selon les critères de l'économie capitaliste provoque l'apparition de nouveaux paradoxes et quelle est leur signification.

Alors que nombre de travaux consacrés au monde universitaire sont, soit des prises de position *pro* ou *contra*, soit encore des approches de type organisationnel centrées sur la rationalité et/ou la rationalisation des universités, nous avons souhaité dans notre étude, voir comment les changements se traduisaient dans une université, comment elle les percevait et comment elle y réagissait.

C'est à la description d'un cas particulier d'université avec ses caractéristiques propres que notre travail a donné la priorité. Il ne prétendra donc pas poser des constats directement et totalement transposables à tout le monde universitaire. Néanmoins, suivant en cela Friedberg et Musselin⁵, nous garderons en arrière-plan de notre réflexion l'idée que toute université fait partie intégrante d'un *système universitaire*. Cette notion de système universitaire suggère que derrière la diversité des modes de fonctionnement et d'organisation propres à chaque université, se trouvent des similitudes. Celles-ci sont des manifestations des relations d'interdépendance, autrement dit du système universitaire, qui lient la tutelle, la profession académique et les établissements. Elles sont en quelque sorte le dénominateur commun caractérisant, par exemple dans un pays, l'ensemble du monde universitaire. A ce titre, les résultats de l'observation de l'Université de Bouvreuil pourront-ils, au-delà des particularités locales qu'ils mettront en évidence, dégager des éléments susceptibles d'être rapportés à l'ensemble du monde universitaire.

Evolution, révolution, histoire, étapes et états, transformation, le changement est en effet au cœur de notre travail comme il est au cœur du discours sur l'université. Ce discours, nous sommes allé à sa découverte, non seulement dans les déclarations et les témoignages des membres de l'université, mais aussi dans les textes, des documents les plus récents jusqu'à ces archives négligées, parfois oubliées, dissimulées sous les scories du temps. Ce discours, nous en avons fait notre objet. Le cheminement de notre recherche nous a ainsi mené, en un va et vient régulier, des acteurs aux textes, et des textes aux acteurs, passés et actuels, nous découvrant peu à peu la grammaire et le sens du discours de l'université sur elle-même.

⁵ FRIEDBERG, E., MUSSELIN, Ch., «La noción de sistema universitario y sus implicaciones para el estudio de las universidades», in *Universidad Futura*, VII, n° 20-21 (1996).

Structure du travail

La thèse est organisée en six chapitres.

Le premier chapitre est constitué d'un récit descriptif d'une journée à l'université. Ce récit a valeur d'illustration. Il a pour but de ramener en quelque sorte le terrain de notre observation au cœur de la thèse. Il rappelle la dimension empirique et anthropologique de notre démarche tout en livrant au lecteur les ambiances et les éléments contextuels caractéristiques de la vie dans l'université dont l'observateur ne peut jamais totalement s'abstraire. Pour le démarquer du travail d'analyse scientifique, ce récit a été transcrit dans un caractère distinct.

Le deuxième chapitre présente plus précisément notre objet. On y traite de la spécificité de notre démarche, de la position que nous avons adoptée pour aborder notre terrain ainsi que les sources d'informations auxquelles nous avons eu recours.

Le troisième chapitre aborde la question de l'université. Nous la posons tout d'abord dans sa dimension générale, en faisant le rappel de l'histoire et en mettant en évidence des modèles qui fournissent à l'université contemporaine ses caractéristiques. Une section est consacrée aux définitions de l'université. A travers leur diversité nous montrons la complexité de la notion d'université et de ce qu'elle recouvre. Dans un second paragraphe, nous décrivons l'Université de Bouvreuil et nous la situons dans son contexte social et historique. Une troisième section est consacrée à la description de son organisation.

Le chapitre quatre traite de la problématique du changement à l'université. Un retour sur l'histoire nous permet de préciser l'évolution de l'université, et de la caractériser par quatre états fondamentaux. Après avoir décrit le changement dans le cas particulier de l'Université de Bouvreuil, nous définissons le cadre théorique dans lequel l'étude du changement va prendre place. Nous analysons ensuite le Discours dominant, à savoir le support idéologique du changement actuel de l'université, ses vecteurs de diffusion dans l'Université de Bouvreuil, ses manifestations ainsi que les résistances qu'il génère.

Le chapitre cinq met en scène les paradoxes, indicateurs de la complexité du monde universitaire, et les situe par rapport à leurs origines. On y montre que le concept de paradoxe permet de rendre compte de la complexité de l'université et des résistances qu'elle induit face

à la pression rationalisatrice du Discours dominant, résistances qui se traduisent dans l'opposition entre institution et organisation selon l'analyse de Michel Freitag⁶.

Le chapitre six, intitulé «Utopies» laisse la parole aux universitaires et cherche à déterminer dans leurs déclarations des indices susceptibles d'éclairer l'évolution future de l'université et la manière dont elle pourrait surmonter les contradictions de la crise actuelle. Il précède les conclusions sur lesquelles se referme provisoirement notre réflexion.

⁶ FREITAG, M., *Le naufrage de l'université et autres essais d'épistémologie politique*, Paris, La Découverte, 1995

Chapitre 1 : Une journée à l'université.

« *La longueur de la journée.* Quand on a beaucoup de choses à y mettre, la journée à cent poches ». (Nietzsche)

1.1. Les interrogations de Monsieur M.

Monsieur M. est représentant d'une importante imprimerie. Il nous explique que celle-ci vient de perdre un contrat avec les institutions de la Communauté européenne à Luxembourg. Le manque à gagner est considérable, et Monsieur M. est à la recherche de nouveaux clients. Nous sommes amis de longue date, et il m'a appelé pour discuter de la possibilité de prospector le marché de l'université.

Monsieur M. n'a pas fait d'études universitaires. En revanche, nous connaissons l'université pour y avoir étudié et travaillé depuis plusieurs années. Il voudrait donc que nous l'aidions à évaluer ce marché. Nous insistons sur le fait que nous n'avons aucune compétence commerciale, mais cela n'émeut guère Monsieur M. Ce qu'il attend nous dit-t-il, ce sont des repères, des indications. Il pense notamment que nous pourrions lui faire rencontrer «les responsables de l'un ou l'autre service» afin de faire une estimation de leurs besoins en matière d'impression et de photocopies. Il lui resterait alors à extrapoler pour l'ensemble de l'université. Soit x les besoins moyens d'un service ; n le nombre moyen de services par faculté : $x.n.8$ (facultés). Le raisonnement est implacable, mais il nous faut refroidir l'optimisme arithmétique et commercial de notre ami. Nous ne savons trop par où commencer.

Tout d'abord, les facultés ne sont pas équivalentes. On ne travaille pas en Faculté des Sciences comme on travaille en Faculté de Philosophie et Lettres. La Faculté de Droit est composée d'une galaxie de petits services réduits à leur plus simple expression : un professeur, un assistant et dans le meilleur des cas, une secrétaire à mi-temps. En Faculté des Sciences appliquées, par contre, on trouve de grands départements regroupant plusieurs dizaines de personnes. Là, les étudiants ont organisé une centrale des cours et gèrent eux-mêmes l'impression et la vente. Ailleurs, des professeurs de littérature n'utilisent pas de syllabus mais conseillent des ouvrages de référence. Tel enseignant a mis un cours sur son site Internet et encourage les étudiants à le télécharger. Cette pratique devrait rapidement s'étendre. Et puis, il y a les services administratifs des facultés dont les pratiques et les besoins ne sont pas équivalents. Notre ami M. a aussi négligé l'administration centrale, un monde en soi aux besoins en papier importants, certes, mais très diversifiés : l'Administration des Affaires immobilières n'a pas grand chose à voir avec l'Administration de la Recherche/Développement... Bref, au grand désappointement de M., nous nous retrouvons en

train de briser l'illusion d'une université homogène. De notre conversation, il ne restera qu'un puzzle hétéroclite, hermétique même, pour mon interlocuteur.

A ce moment, le marché universitaire de l'imprimeur est oublié. Monsieur M. est songeur. L'année prochaine, sa fille a l'intention d'entreprendre des études universitaires. «Le droit. Ou peut-être l'économie. Elle n'est pas encore très sûre». Compte tenu de ce que nous lui avons décrit, que peut encore bien signifier l'expression «aller à l'université»? A notre tour, nous nous interrogeons et nous nous disons que l'université est une parfaite métaphore de l'interdépendance entre microcosme et macrocosme. C'est un tout dans la diversité, et inversement. Et puis après? Que peut-on encore en dire? La fille de Monsieur M. va aller y étudier. Ce serait donc une école? Non. Ou alors d'un type assez particulier. C'est aussi une administration imposante, mais ce n'est pas que ça. Monsieur M. se prend au jeu: «C'est les laboratoires, dit-il. Physique, chimie, ingénieurs et tout ça». Il a raison, mais que fait-il des cours de Droit romain du Professeur X? De la bibliothèque de littérature comparée du Professeur Z? Des concierges? Des techniciens du Poste Central de Commande? De l'animalerie des médecins vétérinaires? De l'hôpital universitaire? Des sociétés dérivées? Du chauffeur du Recteur? Du Bal des Etudiants? Nous dressons face à notre ami interloqué un véritable inventaire à la Prévert. Tout, ou presque, est dans l'université. Même le raton-laveur, si l'on y réfléchit bien, devrait y avoir sa place.

Monsieur M. se fait une raison. A l'évidence, il doit renoncer à son projet initial. S'il veut faire affaire avec l'université, il va devoir travailler au cas par cas, négocier service par service. Notre discussion en restera là. A défaut d'un nouveau marché, Monsieur M. s'en retourne avec une certaine idée de l'université. Complexe. Multiple. Combien différente des autres entreprises ou services. Peut-être portera-t-il désormais sur son imprimerie un autre regard. Là, tout est tourné vers la réalisation d'un même produit, malgré des formes différentes. Qu'il s'agisse de journaux, de prospectus, de livres, de formulaires, d'emballages, on imprime du papier. Du début de son élaboration à sa commercialisation, même si les matériaux varient, même si les outils peuvent différer, le processus ne change pas fondamentalement.

Au moment où Monsieur M. prend congé, nous regardons la grand poste qui se trouve de l'autre côté de la rue, face au bâtiment où nous travaillons. Là non plus, pas de mystère: on y trie et on redistribue du courrier. Et même si, une fois à l'intérieur, les guichets proposent une

certaines variétés de services comme la vente de timbres et de jeux de loterie, la gestion des chèques, des virements et d'une caisse d'épargne, ceux-ci sont facilement identifiables. Ils sont regroupés en un même lieu et sont totalement intégrés au quotidien du public. Nous pensons enfin aux grandes usines sidérurgiques qui appartiennent à l'histoire économique et sociale de notre ville. Même fermées, même réduites à l'état de friches, elles marquent et définissent puissamment l'espace. Elles s'annoncent par un changement du paysage urbain : habitations modestes, petits cafés ouvriers, gare de marchandises, port fluvial. Les stigmates de leur activité sont toujours visibles. C'est la végétation rare et toujours malade des fumées toxiques ; ce sont les voiries dégradées, les murs salis, le prix de la pauvreté pour une richesse dont on a peine à croire que la région a pu profiter. Quelques haut-fourneaux fonctionnent encore. Malgré la proximité de nouvelles PME, leur fumée, leur bruit connotent la région : c'est l'acier. En rouleaux, en tôles de toutes sortes, sous forme de machineries lourdes, peu importe. Comme il importe peu d'ailleurs, d'avoir été soi-même un métallurgiste, ou d'en avoir connu dans sa famille, ce qui est plutôt fréquent dans la région. L'usine a toujours été toujours plus ou moins familière à la population. On en voit bien les limites géographiques, on connaît son rôle : produire de l'acier et donner de l'emploi. Quand bien même elle a été démantelée par les crises économiques, elle continue à imprégner la vie de bien des familles et l'esprit collectif, en se définissant s'il le faut par la négative : l'usine ne produit plus d'acier et ne donne plus d'emploi... Mais l'université, c'est une autre paire de manches. Quelques panneaux de signalisation indiquent bien aux personnes intéressées qu'elles sont sur la bonne voie pour la rejoindre, mais le non initié risque bien de passer à côté. Une usine sidérurgique, ça se voit de loin, c'est reconnaissable. Mais à quoi ressemble une université ? Et d'abord, est-ce que ça ressemble à quelque chose ?

L'université est diluée dans l'espace urbain. Celle de notre ville en tous cas. Comme beaucoup d'autres institutions universitaires d'un certain âge, elle est née dans la ville ; elle y a grandi, vaille que vaille, rapidement prisonnière du propre développement urbain, ce qui explique la dissémination relative de ses bâtiments. Même le campus des années 60 créé dans la périphérie s'est intégré discrètement entre campagne et quartiers résidentiels. Son accès est libre ; il n'est délimité par aucune clôture, par aucun mur. C'est pour beaucoup d'habitants un espace vert, un lieu de promenade. Aucune fumée sulfureuse, aucun grondement de four. Aucun mouvement de charroi de lourds semi-remorques chargés de bobines d'acier, pas plus que des camionnettes rouges frappées du sigle de la Poste pour indiquer que l'on entre dans une zone d'activités déterminées. Les bâtiments de l'université se font discrets, noyés dans la

verdure, isolés les uns des autres. Pas de panneau indiquant «Imprimerie X». Des numéros de parking ; quelques indications dont beaucoup sont ésotériques pour ceux qui les lisent : «Cyclotron» ; «Paléontologie» ; «Pédagogie expérimentale»... Des sigles : «RCAE», «PCC»... Il y a bien l'un ou l'autre «restaurant universitaire» ou «home des étudiants», mais enfin, le fait qu'ils soient universitaires ne suppose aucune spécificité particulière aux activités qu'ils abritent : manger et dormir ! Un indice : le nombre élevé d'individus jeunes qui entrent et sortent de ces bâtiments. Il pourrait y avoir là une espèce d'école. Mais une espèce seulement, car un Athénée⁷, un Collège, ça se voit, ça se remarque, ça occupe un espace précis. Souvent, on voit de la rue même l'inévitable cour de récréation, et un simple coup d'œil aux fenêtres permet de reconnaître les salles de cours. L'université, elle, continue de brouiller les pistes. D'abord, tout jeunes qu'ils soient, ces individus que l'on aperçoit sont trop âgés pour être des élèves du secondaire. Il y a bien l'un ou l'autre trait architectural qui laisse à penser qu'un bâtiment abriterait des salles de cours. Mais juste à côté on découvre un hangar, une construction aveugle. Là-bas, une serre ; plus loin encore un chenil ! Non, décidément, si l'on veut faire découvrir l'université à Monsieur M. et tenter de comprendre avec lui le fonctionnement de cette dernière, nous ne pouvons nous contenter d'une approche extérieure. Alors nous lui donnerons à contempler une série de photographies prises de l'intérieur. Certes, elles ne prétendent pas représenter l'université de manière exhaustive. C'est en tous cas une première approche, une première voie d'accès à l'institution.

1.2. Une journée à l'université

8.00h. bâtiment central. L'heure où l'université s'éveille. Les femmes d'ouvrage sont affairées dans les couloirs et les bureaux. Beaucoup de ceux-ci sont encore vides. Petit à petit arrivent les employés de l'administration. Un mouvement de goutte à goutte qui va se gonfler peu à peu. Le maximum du flux des arrivées doit se situer aux alentours de 8.30h. Pas de pointeuse, pas d'ordre apparent. La plupart des gens ont garé leur voiture dans le parking de la cour intérieure. Ils entrent par l'arrière du bâtiment et croisent dans le grand hall ceux qui sont venus à pied ou en bus et entrent par la porte principale. Salutations, quelques mots échangés. Les employés du bureau d'accueil ont déjà trié et réparti le courrier à quelques endroits stratégiques d'où il sera redistribué dans les différents bureaux. Le concierge approvisionne un distributeur de boissons. Perpendiculaire au bâtiment principal, une construction plus récente, en plein travaux de rénovation. Elle abrite une partie de la Faculté de Philosophie et Lettres, la seule qui reste située au centre ville. Au rez-de-chaussée, une cafétéria

⁷ En Belgique, établissement d'enseignement secondaire public.

vieilles, défraîchies, mais un important lieu de passage et de rassemblement. On y sert les premiers cafés. Quelques étudiants attablés. Des ouvriers de la firme chargée du déménagement des locaux en grande discussion avec un électricien de l'université. Accoudé au comptoir, le chauffeur du Recteur fume une cigarette. Dans un coin, seul sur une chaise, silencieux, un sans-abri. Toléré ou ignoré, les deux peut-être. Jusqu'à la rénovation totale du site, la cafétéria de philo comme on l'appelle, continuera à être le refuge anonyme et indifférent de quelques SDF du quartier qui viennent aussi utiliser discrètement les toilettes. L'université dans la ville, l'université agora, l'université citoyenne... 8.30h. Monsieur Sanmartin, jeune professeur d'histoire, discute avec un groupe d'étudiants. C'est l'heure où il va donner son cours dans un auditoire proche. Dans quelques minutes, la cafétéria sera presque vide. Tout au long de la journée, sa fréquentation variera au gré des heures de cours. Prochain coup de feu vers midi, lorsque certains membres du personnel administratif viendront y chercher un sandwich.

Face à l'entrée principale, le grand escalier forme avec deux imposantes colonnes un ensemble monumental censé rappeler aux visiteurs qu'ils ne se trouvent pas n'importe où mais bien dans le temple du savoir. Qu'en pensent les étudiants assis sur les marches parmi les mégots de cigarettes ? Et l'employée qui le descend les bras chargés de dossiers ? Premier étage. En face, la porte provisoirement condamnée de l'antique salle des professeurs, en attente de subventions pour sa réfection. A droite, derrière la porte à double battant, le Rectorat. Couloir imposant ; de la hauteur vertigineuse des plafonds, des portes et des fenêtres, près de deux siècles nous contemplent ! Autres temps, autre signification de l'architecture. La fonctionnalité n'y était pas synonyme de rationalité au sens de la gestion économique des mètres carrés et des économies d'énergie. Ici, tout est repeint de frais et des tableaux de valeur ornent les murs depuis l'entrée en fonction du nouveau Recteur. Une nouvelle moquette verte, de la couleur du drapeau de l'institution, a été posée. Nouveaux sièges également pour les visiteurs. Les bureaux des trois Autorités, Recteur⁸, Vice-Recteur et Administrateur ainsi que ceux de leurs secrétariats, ont été réaménagés. Souci de l'image de marque. Souci également pour le nouveau pouvoir de marquer en priorité ce territoire restreint d'où est mise en œuvre la politique de l'université. 8.30h. Mme De Brusseleer, seconde secrétaire du Recteur ouvre le courrier, prépare les dossiers à la signature du Recteur et organise leur redistribution. C'est l'essentiel de son travail. En effet, les dossiers ne sont instruits dans les différentes administrations qu'après avoir reçu l'aval de la principale autorité de l'université. Aussi la quantité de courrier traitée quotidiennement par le Rectorat est impressionnante. Mme De Brusseleer passe également beaucoup de temps au téléphone, car il lui faut en permanence réclamer des précisions ou donner des compléments d'information à propos du courrier reçu. La secrétaire principale, Mme Larose, est dans le bureau du Recteur en train d'organiser sa journée de travail. Ce matin, plusieurs professeurs ont demandé à être reçus, mais le Commissaire du Gouvernement vient d'appeler et voudrait le voir en urgence. Il faut réorganiser les rendez-vous A midi, le Recteur doit déjeuner avec un responsable politique. Ensuite, il devra se rendre à la Faculté des Sciences pour la clôture d'un colloque.

⁸ Voir 2.1. Petit lexique universitaire belge-français.

Dans le couloir, des responsables de la fédération étudiante attendent devant le bureau du Vice-Recteur. Celui-ci est en charge de nombreux aspects des relations entre les étudiants et les Autorités. A l'ordre du jour, l'organisation du Bal des Etudiants. Ensuite, le Vice-Recteur recevra la délégation d'une université vietnamienne avec laquelle des accords de coopération ont été récemment conclus. L'après-midi, à la demande du Recteur, il présidera une réunion avec la direction de l'Administration Recherche-Développement qui est en cours de réorganisation. La tenue de la réunion devra être ponctuelle, car le Vice-Recteur a conservé une partie de ses charges de professeur et il doit donner un cours à 16.00h.

De l'autre côté du couloir, le bureau de l'Administrateur. Sa secrétaire est au téléphone. Elle explique à son interlocuteur que l'Administrateur est absent. Ce matin, il visite un chantier d'aménagement du campus en compagnie des entrepreneurs et des représentants du comité de quartier.

10.00h. Effervescence au service Presse-Communication. L'étudiant jobiste chargé de la revue de presse diffusée sur l'Intranet de l'université vient de terminer la lecture des journaux. Il se prépare à rédiger son communiqué quotidien et à scanner les extraits de documents. Mme Jeanfils, rédactrice en chef du journal interne de l'institution est en plein bouclage du dernier numéro. Quant à Monsieur Lezetic et Mme Roncevaux, respectivement en charge du protocole et de la communication, ils mettent la dernière main à l'organisation d'une conférence de presse pour l'inauguration d'un nouveau laboratoire. Nous sommes ici dans le couloir opposé à celui du Rectorat. Peinture défraîchie, lumière froide des néons allumés en permanence. Partout, telles des strates géologiques, des marques et des indices qui retracent l'histoire du bâtiment. Les plafonds démesurément hauts du siècle passé ont parfois été abaissés, chauffage et acoustique obligent. Les services et le personnel de plus en plus nombreux dans un espace de moins en moins adapté a fait sortir des bureaux d'anciennes armoires qui servent de rangements à même les couloirs. Ainsi de vieux meubles en bois vernis côtoient leurs successeurs en métal gris typiques des années 50 et 60. Sur les murs, les cicatrices laissées par l'arrachage des vieilles installations électriques. En contraste, l'armoire flambant neuve d'un tableau ultra-moderne.

10.30h. Mlle Brochet, du service des ressources humaines, sort de son bureau, les bras chargés de dossiers. Elle va en déposer quelques uns dans l'armoire du Rectorat où sont centralisés tous les documents destinés aux Autorités. En revenant, elle passera par le local de la photocopieuse, près du service Presse-Communication. Il est probable qu'elle y rencontrera l'une ou l'autre collègue avec qui elle engagera une brève conversation. Commentaires sur le temps, la famille et les dernières nouvelles. Le local de la photocopieuse est un lieu de rencontre où travail et sociabilité sont étroitement imbriqués. On se salue, on échange des informations entre collègues de bureaux ou de services voisins. Chacun y apporte une partie de son travail qui n'a peut-être rien à voir avec ce que la personne qui précède est en train de photocopier. La division «rationnelle» du travail symbolisée par les frontières des étages et des bureaux y est en quelque sorte abolie. Le temps du travail y est

également modifié. Souvent, il faut attendre son tour et se contraindre à une oisiveté aussi brève que relative, car elle est mise à profit pour entrer en relation. C'est parfois en aidant quelqu'un à remettre du papier ou à utiliser correctement une fonction particulière de la machine. Il y a quelques années, le bruit a couru que le Recteur envisageait de doter chaque bureau d'une photocopieuse de table afin d'éviter les pertes de temps...

Au même moment, le téléphone sonne. Nous sommes dans un bureau emménagé dans les sous-sols. Comme certains pays gagnent des terrains sur la mer, l'université pour faire face aux contraintes de sa croissance et à l'intégration de nouvelles activités a dû récupérer ou donner de nouvelles affectations à l'espace.

Le développement important de l'informatique a non seulement conduit à la construction d'un nouveau bâtiment situé sur le campus extérieur, mais a aussi rendu nécessaire l'intégration de services de maintenance sur les anciens sites. Ainsi le service décentralisé d'informatique pour l'administration centrale a-t-il été installé dans les sous-sols du bâtiment principal. Olivier S., technicien, répond à l'appel téléphonique. Un ordinateur du service juridique est bloqué. Il espère pouvoir résoudre le problème à distance. C'est que le travail ne manque pas aujourd'hui : il doit encore ce matin aller remplacer l'imprimante de Madame Fourny et passer chez Mlle Deberg à l'inscription des étudiants où le nouveau logiciel ne semble pas donner entière satisfaction.

A l'étage au dessus, on frappe à la porte de la Cellule Graphisme. C'est l'assistant du Professeur Chastain. Il apporte le dossier du colloque sur les sciences de la terre qui sera organisé au printemps prochain. La subvention du Ministère ne permet pas aux organisateurs de recourir aux services d'une société privée. La jeune graphiste, Amandine D., reçoit de plus en plus de demandes de ce type. Elle se demande d'ailleurs si elle pourra continuer à y répondre. C'est que la Cellule Graphisme a peu de moyens, alors qu'elle est de plus en plus sollicitée en raison de la nouvelle politique de valorisation de l'image de marque de l'institution. En recevant le jeune assistant, Mlle D. pense qu'elle ne doit pas oublier de se rendre tout à l'heure à la séance de travail de la commission Internet mise en place par le Recteur. En effet, le président lui avait demandé il y a quelques mois de repenser toute la présentation du site de l'université et c'est aujourd'hui que doit être approuvé le projet de rapport d'activités. Pour Amandine D., cette approbation, c'est un peu la reconnaissance de son travail. Et puis le défi était important en raison de multiples contraintes techniques, et surtout du peu de temps dont elle disposait.

10.45h. Campus de Sartneuf. A l'arrêt dit de la Fac de Droit, la noria des autobus débarque et embarque les étudiants. La proche présence du home des étudiants et des restaurants universitaires en fait un lieu stratégique animé jusqu'en début de soirée. Après 18.00h cependant, le campus se vide. Son animation est d'ailleurs depuis toujours un casse-tête que les Recteurs successifs n'ont pu résoudre. A quelques centaines de mètres de là, on retrouve l'Administrateur qui est en train de terminer la visite du chantier d'aménagement d'une nouvelle zone de commerce et d'habitation. A l'entrée de service des restaurants, un camion de livraison. A Sartneuf, les bâtiments des Facultés

sont assez éloignés les uns des autres, à l'exception de ce lieu où nous nous trouvons et qui regroupe sur un périmètre assez restreint la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, la Faculté de Droit et la Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences sociales qui se partagent les mêmes locaux, ainsi qu'une partie importante de la Faculté des Sciences. Cette proximité géographique est synonyme d'une forte densité d'étudiants et explique la construction récente d'un important complexe d'auditoires qui est aussi le lieu où sont organisées quelques unes des manifestations importantes de la vie universitaire : cérémonie de rentrée académique, vœux des autorités au personnel, grands colloques.

Faculté de Droit. L'appariteur, Mme White, vient d'appeler le service des affaires étudiantes au bâtiment central à propos du dossier d'un étudiant étranger. Sur le pas de sa porte, deux étudiants attendent qu'elle ait terminé sa conversation pour lui demander un renseignement. Un problème de diplôme semble-t-il. 11.00h. Un auditoire se vide. Le cours du Professeur Embourg vient de se terminer. Le flot des gens s'étale dans le hall d'entrée. On allume les cigarettes, un téléphone portable sonne, on échange des notes. Brouhaha. Bruit sourd et métallique des canettes de coca qui tombent dans le distributeur. Le Professeur Embourg est toujours dans l'auditoire. Deux jeunes filles l'interrogent à propos d'un ouvrage dont il a donné la référence. Une troisième les rejoint et souhaite à son tour poser une question. Le Professeur est pressé et invite l'étudiante se présenter à la permanence dont s'occupe son assistant, au bureau R 48.

Dans le bureau R 48 précisément, Jean-Claude V., l'assistant du Professeur Embourg est en train d'écrire la bibliographie qui sera remise aux étudiants lors du prochain cours. Sa propre recherche attendra un peu. Avec une secrétaire pour deux professeurs, Jean-Claude V. a appris à mettre la main à la pâte du travail administratif. Un bruit de moteur l'arrache à sa concentration : c'est le jardinier qui passe avec la tondeuse. Le bureau de Jean-Claude se trouve juste au niveau de la pelouse bordée d'arbres. Il fait un signe amical au jardinier et pense qu'il aimerait de temps à autre sortir et profiter du campus, des bois, des chemins. Mais après la bibliographie, il y a la permanence et les étudiants. Et après, cette pile d'une vingtaine de mémoires dont il faut entreprendre la lecture ; et puis les interrogations des étudiants du cours de 1^e candidature⁹ à corriger. Ce soir, il y a une réunion du personnel scientifique de la faculté et un séminaire à préparer pour demain. La balade dans le campus, ce sera pour plus tard.

11.30h. Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education. Le Professeur Lesombre est en grande discussion avec Mme Syracuse, 1^{er} assistant, et sa secrétaire. M. Lesombre dirige un important service. Celui-ci a commencé à se développer fortement depuis l'apparition des micro-ordinateurs. L'informatique a en effet pris une place de plus en plus importante dans la discipline qui est la sienne : la psycho-pédagogie. Le Professeur Lesombre s'est rapidement posé comme un pionnier dans son utilisation et il en a retiré une reconnaissance dont il bénéficie encore aujourd'hui.

⁹ *Ibidem.*

Cela lui a permis de développer un important service qui vend son expertise non seulement à l'extérieur, mais aussi à l'intérieur de l'institution. M. Lesombre et son équipe sont régulièrement sollicités par les pouvoirs publics ainsi que par l'université elle-même, entre autres pour la réalisation de tests ou d'examens standardisés et les procédures automatisées d'évaluation. Le service compte plusieurs chercheurs payés par des subventions extérieures, de même qu'un technicien. C'est précisément de l'équipement informatique d'un nouveau laboratoire dont il est question. Cet équipement est très coûteux mais il pourrait être mis en partie à la disposition de la Faculté. Le Professeur Lesombre compte sur cet argument pour défendre son dossier lors de la prochaine séance de faculté. C'est de la constitution de ce dossier que sont en train de discuter les trois personnes.

Animation deux étages plus bas. Myriam D., secrétaire des Professeur Lempereur et Calvo fête aujourd'hui ses cinquante ans et elle offre le verre de l'amitié aux membres des services. Signe des temps : une partie non négligeable des messages de sympathie et des traditionnels clins d'œil adressés à la jubilaire le sont par voie du courrier électronique. Tout change, rien ne change pensera tout à l'heure Myriam D. qui a troqué la classique photographie qui ornait son bureau depuis une vingtaine d'années avec l'image scannée de ses deux filles sur l'écran de son PC. M. Jongbloed, chef de l'UD (Unité de Documentation) qui passe dans le couloir décline poliment l'invitation qui lui est faite de se joindre à la petite fête. Il n'a pas le temps, il est pressé. Enfin, juste un verre et puis il retournera à son bureau. Il doit absolument contacter la comptabilité pour un problème de facture. Dans la foulée, il compte bien appeler le Vice-Recteur, responsable du Conseil Scientifique des Bibliothèques, et lui faire part de certaines difficultés de gestion. La réduction du budget des bibliothèques et les nouvelles mesures de rationalisation l'inquiètent et il voudrait avoir l'assurance de pouvoir continuer à développer un projet de consultation en ligne.

12.00h. Coup de feu aux restaurants universitaires. La cafétéria du rez-de-chaussée ainsi que le self-service du premier étage sont rapidement envahis par les étudiants. Dans la salle dite du «service à table», des professeurs avec des visiteurs étrangers. Dans un coin, deux collègues de la faculté des Sciences en discussion très privée. Des nominations sont en jeu et l'heure est aux négociations.

12.30h. Fabien R., assistant à la Faculté des Sciences, a déballé son casse-croûte. Depuis quelques mois, il passe son heure de table au bureau, mettant à profit la tranquillité provisoire des locaux et la disponibilité du matériel informatique pour travailler à sa thèse. Fabien R. arrive au terme de son mandat d'assistant. L'année prochaine, il ne pourra plus être renouvelé. La suite de sa carrière universitaire passe l'obtention du titre de docteur qui lui donnera la possibilité de postuler un poste de 1^{er} assistant et d'être ainsi nommé à titre définitif. Le doctorat arrive maintenant à son terme. Voilà pourquoi il profite du moindre temps libre pour y mettre la dernière main et déposer le travail dans les temps en vue de la défense¹⁰. Fabien R., de son propre aveu, n'a pas trop à se plaindre. Durant ces trois dernières années, son patron ne l'a pas trop surchargé en travail d'encadrement, en surveillance

¹⁰ *Ibidem.*

de travaux pratiques et en tâches administratives. Il est vrai que s'il en est arrivé là, c'est parce que le Professeur Honig n'a jamais caché qu'il comptait en faire son successeur. Depuis la fin des études de Fabien et le brillant mémoire qu'il avait rédigé sous sa direction, le Professeur a tenu à le former et à le mettre dans des conditions acceptables pour mener à bien sa recherche doctorale. Tous n'ont pas cette chance, Fabien en est conscient. Un rayon de soleil vient aveugler l'écran de son ordinateur. Fabien R. pense que dès qu'il sera officiellement chargé de cours, il changera l'organisation des bureaux. Peut-être aussi qu'une nouvelle voiture... Bourdonnement d'imprimante. Les résultats de ses expériences sortent de la machine. Schémas, diagrammes, textes : «L'étude des phénomènes adaptatifs chez deux crénilabres méditerranéens» va changer la vie de Fabien R.

12.45h. Dehors, la douceur du temps a peuplé les chemins et les pelouses du campus de sa faune typique des jours ensoleillés. Un joggeur passe, c'est M. Martini, technicien à l'hôpital universitaire. Une dame lit sur un banc. Un jeune couple enlacé. Un groupe d'étudiants, assis dans l'herbe. Une classe d'école primaire en promenade. Un retraité promène son chien.

13.00h. Dans une autre aile de la Faculté des Sciences, le Professeur Louvière rentre dans son bureau. Comme chaque jour, il profite de la proximité du restaurant universitaire pour déjeuner rapidement au self-service avant de retourner au travail. Nicolas Louvière a 41 ans à peine, mais il est déjà professeur ordinaire. C'est le hasard des quotas de nomination par faculté. Il ne s'attendait pas vraiment à cette promotion ultra-rapide. Brillant chercheur financé par le FNRS¹¹, c'est dans cette voie qu'il pensait poursuivre sa carrière, au moins pendant quelques années. Mais «on» lui a fait comprendre qu'une succession, ça ne se refusait pas. Une telle opportunité ne se représenterait plus. Nicolas Louvière avait aussi compris qu'il s'agissait d'éviter qu'un autre candidat au curriculum peu convaincant, mais aussi réputé moins favorable aux Autorités, ne soit choisi par défaut. La famille avait également joué dans sa décision, mais à l'heure où la flexibilité est devenue un leitmotiv dans le monde universitaire comme partout ailleurs, cet argument était resté d'ordre strictement privé. Après les nombreux séjours à l'étranger lors du doctorat et du post-doctorat, après avoir travaillé quelques années dans une autre université belge, l'idée de trouver une certaine stabilité à Bouvreur avec son épouse et ses deux enfants l'avait séduit. Indice : la photo de la petite famille que le jeune professeur a installée sur son bureau au lendemain de sa nomination.

Après une année assez difficile, il pense avoir trouvé un relatif équilibre en concentrant les cours dans le premier semestre de l'année académique, ce qui lui permet de se consacrer à la recherche et au développement de projets durant l'autre moitié. Pour Nicolas Louvière, tout est question d'organisation. Et de choix. Pas question de se disperser dans les innombrables réunions et participations à diverses commissions auxquelles les membres du personnel académique sont de plus en plus conviés. Nicolas Louvière participe aux séances de Faculté, participe avec quelques collègues à l'organisation d'un futur département, mais pour le reste la priorité va à la recherche. Le courrier qu'il

¹¹ *Ibidem.*

est occupé à rédiger concerne d'ailleurs un ouvrage réalisé en collaboration avec une équipe de chercheurs britanniques. Grâce au courrier électronique, le professeur de l'Université de Bouvreuil et son collègue anglais ont discuté, organisé et mené à bien une recherche sans jamais s'être rencontrés. Pour Nicolas Louvière, ce nouvel outil lui permet sans aucun doute de conduire ses recherches avec plus de rapidité et d'efficacité. Ses crédits ne lui permettent pas d'acquérir les appareils dont il a vraiment besoin. Pour cela, il compte beaucoup sur la concrétisation du projet de département qui, grâce au regroupement des moyens, lui permettrait ainsi qu'à ses collègues de disposer d'un matériel performant.

Le campus de Sartneuf est assez étendu, ce qui explique la relative dispersion des bâtiments, et le fait que les uns soient plus éloignés que d'autres de certains services communs, comme le restaurant universitaire. Raison pour laquelle le restaurant de la Faculté de Médecine vétérinaire situé à l'extrémité est du campus draine une clientèle venant de plusieurs autres facultés et services environnants. Ce succès a son revers. En effet, l'affluence de clients se traduit par un encombrement croissant des parkings de la Faculté. C'est ce que constate le Vice-doyen, le Professeur Lechat, au moment où il descend l'allée principale du site pour aller déjeuner en compagnie d'un collègue. Devant l'entrée d'un bâtiment, le trottoir n'a pas encore été réparé. Ce n'est pourtant pas faute d'avoir écrit et téléphoné ! Le Vice-doyen Lechat, irrité, prend son portable et appelle le secrétariat de l'Administrateur. Cette fois-ci, il va exiger un rendez-vous avec l'Administrateur en personne. Pas de réponse. Evidemment, il est treize heures, l'heure de table a vidé la plupart des bureaux. En rejoignant le restaurant, le Professeur Lechat et son collègue ont (re)fait le procès de l'administration. Verdict ? Coupable, bien sûr.

13.30h. Les équipes des services de géologie et de paléontologie sont sur pied de guerre depuis le matin. C'est en effet aujourd'hui qu'elles ont quitté leurs vieux locaux exigus du centre-ville pour rejoindre un des bâtiments du campus. Ballet de camions. D'un côté on emmène tout ce que les précédents locataires – des services de psychologie – n'avaient pas voulu emporter lors de leur propre déménagement. Un fauteuil cassé, une armoire qui ne ferme plus, parfois même une caisse d'archives comme celle-ci, sur laquelle il est écrit : «Rech. 84-85. Protocoles». A l'intérieur, des feuilles, des questionnaires, des copies de courrier. Toute une recherche qui aura mobilisé chercheurs, secrétaires, étudiants. Elle a dû donner lieu à des réunions de travail, à des rapports en plusieurs exemplaires. Elle a été au centre de la vie de plusieurs personnes pendant des mois, voire une année. Peut-être a-t-elle été subventionnée et que cette subvention a permis l'engagement d'un jeune assistant, qui, dans la foulée, a réalisé un doctorat. Peut-être est-ce une secrétaire au chômage qui n'y a trouvé qu'un contrat provisoire de plus. Probablement, après les premiers rapports d'activité, a-t-elle donné lieu à un papier dans une revue importante. On imagine la fierté du jeune assistant qui en était le principal rédacteur en découvrant son nom associé à celui du professeur. C'était son premier article. Difficile de dire si la recherche a donné lieu au moindre développement. Le jeune assistant a pu la prendre comme point de départ de sa thèse ; en raison de la suspension des crédits pour la thématique traitée, le professeur a pu choisir de réorienter ses travaux. Après 15 ans, qu'est

devenue la secrétaire ? Le passé de cette recherche, enfermée dans sa caisse poussiéreuse, est moins incertain que son futur immédiat. Il est peu probable que la personne qui vient de la retrouver dans un coin y cherche des indices, un nom de professeur ou de service, afin de la restituer. D'abord elle appartient à un monde différent, à une autre faculté. Et puis l'inscription «84-85» suffit en elle-même à la condamner : quinze années, c'est bien souvent dans le monde scientifique une strate de temps qui recouvre irrémédiablement tout ce qui l'a précédée. Enfin, l'urgence d'aménager, de ranger, d'être opérationnel, de prendre ses marques laisse au mieux espérer que quelques feuilles serviront encore comme papier de brouillon...

13.45h. Une voiture de police est arrêtée devant l'entrée de la faculté des Sciences appliquées. On est entré cette nuit par effraction dans un local et on a volé du matériel informatique. En compagnie du Doyen, du concierge et du Professeur Van Herck, chef du service où le vol a été commis, l'officier de police procède aux formalités d'usage. Rien de nouveau. Depuis la généralisation des micro-ordinateurs, ce type de vol n'est pas rare. Le fait que le campus est presque désert dès la fin des derniers cours, et surtout que les bâtiments sont parfois très isolés les uns des autres en est certainement une des causes principales. L'impossibilité d'avoir un concierge dans chaque bâtiment en est une autre. C'est là une des raisons supplémentaires à la motivation des Autorités d'animer le site. Toutefois, sa conformation géographique et le fait qu'une partie importante soit classée comme zone non constructible constituent vraisemblablement un obstacle insurmontable. Le Campus de Sartneuf a été conçu sur le modèle des campus américains à une époque où l'adaptation à la voiture individuelle permettant des déplacements rapides entre le lieu de travail et le lieu d'habitation, primait sur l'idée d'occupation permanente. Ainsi, la politique des dernières années a-t-elle été de confier à une société privée la surveillance des bâtiments et, simultanément, de fermer ces derniers à partir de 19 ou 20.00h. Malgré cela, les vols se produisent encore régulièrement. De plus, ces mesures de sécurité contrarient bien des chercheurs et autres doctorants qui avaient auparavant l'habitude de travailler tard dans la nuit ou le week-end afin de profiter d'un maximum de tranquillité ainsi que de la disponibilité des équipements.

14.00h. La voiture de police quitte le parking de la faculté. Le professeur Van Herck a demandé à son assistant de bien vouloir se charger exceptionnellement du cours de calcul des structures. Il va en effet discuter avec le Doyen des mesures de sécurité supplémentaires à prendre afin d'éviter de nouveaux vols. D'ores et déjà le changement des serrures s'impose, mais il faudra aussi certainement envisager de revoir l'ensemble de la surveillance du bâtiment. Dès cet après-midi ils rédigeront une lettre en ce sens à l'intention du Recteur et de l'Administrateur.

A quelques mètres de là, dans la salle de réunion du Service Général d'Informatique, les membres de la Commission Internet terminent leur réunion. Depuis une vingtaine d'années, la toile informatique s'est tissée dans l'institution, presque à l'insu de celle-ci. Services, bureaux et individus ont intégré l'informatique à leur rythme propre, en fonction de leurs activités, de leurs besoins, mais aussi de leurs moyens. Certains professeurs ou chercheurs ont perçu plus tôt que d'autres le bénéfice des

applications de l'informatique à leurs activités ; certaines disciplines au contraire ont dû attendre beaucoup plus tard le développement de logiciels spécifiques. Par ailleurs, l'informatique scientifique et l'informatique administrative ne se sont pas développées simultanément. D'une manière générale, l'extension et la diversité de l'institution universitaire ont constitué en elles-mêmes un obstacle à une informatisation planifiée. A cela il faut encore ajouter les contraintes de coût et d'évolution rapide du matériel. Il faut enfin souligner que si l'informatique a commencé à se généraliser dans l'Université de Bouvreuil au début des années 80, ce n'est qu'une dizaine d'années plus tard qu'on a commencé à en parler systématiquement comme d'un outil de rationalisation. Toutefois, il apparaît aujourd'hui que l'outil et l'effet qu'on en attend ne se confondent pas, ou dit autrement, que la généralisation des ordinateurs au sein de l'université n'est pas en soi synonyme de rationalisation.

La Commission Internet trouve ainsi son origine dans le constat fait par les Autorités d'une informatique dont il faut organiser le développement en fonction, non plus d'initiatives locales, mais bien de la politique générale de l'institution. Cela signifie prendre en compte un grand nombre de paramètres : les besoins scientifiques et les besoins administratifs, l'uniformisation du matériel, la formation du personnel, la communication interne via le réseau Intranet, mais aussi tout ce qui touche à l'image de marque de l'université, comme l'accès à Internet pour les étudiants ou le contenu du site institutionnel.... Après une année de réunions associant représentants du Service général d'Informatique, Professeurs, représentants du personnel scientifique et représentants de la Cellule Presse-Communication, les travaux touchent à leur fin. Dans la salle de réunion, autour de la frugale collation (sandwiches, eau minérale ou coca) qui constitue leur ordinaire deux fois par mois depuis un an, les membres de la commission viennent de mettre la dernière main au projet de rapport qui sera présenté devant le Conseil d'administration. Le travail a été mené sérieusement. Avec l'aide d'un professeur de sciences sociales, on a élaboré des questionnaires que chaque commissaire a contribué à diffuser dans l'institution ; des personnes ressources ont été invitées à venir éclaircir certains points particuliers, techniques, financiers ou juridiques. Des divergences d'intérêt et de points de vue ont été constatées, mais d'une manière générale, les travaux se sont déroulés dans un réel esprit de cordialité. Il est possible, pense en lui-même le Professeur Balthazar, président de la commission, que cette cordialité ait été liée à une relative absence d'enjeux. En effet, dans tous les domaines d'application de l'informatique universitaire, la conclusion des commissaires est identique : les réformes et les améliorations nécessitent de l'argent, beaucoup d'argent. Or, le présentation du budget par le Recteur lors du dernier conseil académique était sans équivoque. Les marges de manœuvre financières étant insuffisantes, il est peu probable que l'on décide à court terme de prendre des mesures importantes. Ainsi, faute de choix, les éventuelles opinions divergentes seront renvoyées dos-à-dos, chacun restera sur ses positions et les conflits d'intérêt seront évités. Le Professeur Balthazar n'a pas à être mécontent du travail de la commission. Nous avons joué le jeu sérieusement, pense-t-il. Nous rendons un avis documenté, nuancé et argumenté, comme le font à n'en pas douter, la plupart des autres commissions sur les sujets les plus divers, mais il serait intéressant se dit-il, de voir quelques années après le dépôt de ces rapports ce qu'il en reste au niveau du fonctionnement quotidien de l'université. On parle tellement d'évaluation... M. Balthazar est interrompu dans ses

pensées par son collègue, le Professeur Chifroi qui vient le saluer : il a encore une importante réunion. M. Balthazar juge qu'il est temps d'adresser un petit mot de remerciement à tous les membres de la commission. Ceux-ci sonnent comme un signal autorisant une plus grande décontraction. Quelqu'un risque une plaisanterie ; le directeur du service informatique et Mme Mirabelle de la Cellule Internet allument une cigarette. Noëlle R. qui assurait le secrétariat des réunions demande si quelqu'un souhaite encore du café. Comme des étudiants qui viennent de terminer les cours et se retrouvent en vacances, pense M. Balthazar.

Amandine D., la graphiste, range l'ordinateur portable avec lequel elle a présenté son projet de nouvelle présentation du site Internet. L'accueil a été très positif. Amandine D. se demande d'ailleurs dans quelle mesure la hâte d'en finir avec les travaux de la commission n'a pas incité les membres à donner leur accord afin de ne pas prolonger les débats. Mais après tout, peu importe... Seul point d'interrogation en ce qui la concerne : l'organisation de son travail avec les responsables de la Cellule Internet qui, jusqu'à la mise sur pied de la commission, avaient la haute main sur tout ce qui touchait à l'architecture et au contenu du site. Mme Mirabelle, responsable de la Cellule Internet se pose précisément la même question. La Cellule Internet a été créée durant le mandat du précédent Recteur au moment où l'utilisation de l'informatique connaissait une grande expansion dans l'institution. Certes, cela s'est fait avec des moyens relativement limités, d'une part en raison des restrictions budgétaires qui touchaient déjà l'université, et d'autre part parce qu'à cette époque on ne pouvait encore évaluer à leur juste mesure les missions et les besoins de cette Cellule. En contrepartie cependant, Mme Mirabelle avait pu s'imposer comme seul maître à bord de cette nouvelle structure. C'est pourquoi elle avait participé avec une relative circonspection aux travaux de la commission Internet, craignant que les projets de restructuration de l'organisation informatique de l'université ne provoque une remise en question de ses prérogatives. Jusqu'il y a peu, le Professeur Dolne, responsable de la bibliothèque centrale et enseignant à la faculté de Philosophie et Lettres, avait également la responsabilité administrative de cette cellule, mais des problèmes de santé l'ont contraint de cesser provisoirement ses activités. Du point de vue institutionnel, Mme Mirabelle ne faisant pas partie du personnel académique, il n'y avait plus, au sein de la Cellule, d'interlocuteur susceptible de défendre ses intérêts contre les points de vue avancés par les autres membres de la commission, à commencer par ceux qui viennent d'autres facultés et dont les positions vis-à-vis de l'informatique traduisent des valeurs et des intérêts parfois très différents de celles traditionnellement défendues par le Professeur Dolne. Mme Mirabelle se dit qu'elle téléphonera au Professeur Dolne pour lui demander conseil ; quant à Amandine D., si elle a déjà pas mal d'idées quant à la nouvelle présentation du site, elle s'en remettra à Mme Roncevaux du service Presse-Communication, qui l'a recommandée au président de la commission, et dont elle sait qu'elle est assez proche du Recteur.

14.30h. Depuis une demie heure, une quarantaine de membres du personnel administratif sont à nouveau réunis dans l'auditoire 142 pour la seconde partie de la journée de formation à laquelle ils ont été conviés. Depuis quelques années, à l'initiative de la direction de l'ARH (Administration des Ressources Humaines), diverses séances de formation sont organisées à l'intention du personnel.

Comme se plaît à le préciser la directrice, Mme Namur, chaque année à l'ouverture des sessions il s'agit de revaloriser la fonction administrative en proposant notamment des cours de remise à niveau en langues étrangères, ainsi que des sessions de familiarisation avec le fonctionnement de l'université, par exemple au plan juridique. Le séminaire de ce jour porte quant à lui sur l'organisation de l'institution. C'est Mme Namur elle-même qui en est l'animatrice, assistée de Mme Bovy, une de ses chefs de service qui sera appelée à lui succéder lors de sa mise à la retraite, dès l'année prochaine. Mme Namur cache d'ailleurs difficilement une certaine émotion. C'est la dernière fois qu'elle anime cette formation. Son auditoire est attentif, mais l'ambiance est détendue. Pour les participants, parmi lesquels une grande majorité de femmes, cette journée de formation est une parenthèse bienvenue dans la routine quotidienne. Une occasion aussi pour la plupart d'entre eux de quitter les vieux bâtiments du centre-ville, de se rendre sur le campus et d'y rencontrer leurs collègues des services administratifs des facultés avec lesquels ils n'ont la plupart du temps que des contacts impersonnels, par courrier, courrier électronique ou téléphone.

Cet aspect relationnel n'a pas échappé à Mme Namur qui ne manque jamais de profiter de ce rassemblement exceptionnel pour inviter ses élèves d'un jour à se retrouver à nouveau lors de la Fête du Personnel. Mais pour l'heure, on travaille. Le fait de se retrouver l'espace de quelques heures dans la peau d'un étudiant n'est pas déplaisant. On oublie provisoirement, les sonneries du téléphone, l'écran froid de l'ordinateur et le bureau, parfois exigü, souvent inadapté, aménagé dans les bâtiments centenaires d'une université qui, à l'époque, n'imaginait pas qu'elle accueillerait un jour plus de 13.000 étudiants ainsi qu'une grande administration professionnelle. Une grande partie des personnes qui suivent la formation n'ont pas de diplôme universitaire. Elles découvrent avec curiosité les constructions modernes du campus, l'architecture rationnelle des auditoriums, les bancs couverts de graffitis, de citations désabusées ou ironiques, témoignage inattendu de la vie des ces étudiants pour lesquels elles travaillent mais qu'elles connaissent mal. Studieuses à leur tour, secrétaires et employées ont sorti calepins, carnets et stylos et suivent avec attention la présentation que leur fait Mme Bovy.

L'installation de l'ordinateur et du rétroprojecteur qui devait permettre la projection des tableaux et organigrammes patiemment élaborés par Mme Namur et Mme Bovy, a posé quelques problèmes, ce qui n'a pas manqué de provoquer l'un ou l'autre aparté critique parmi toutes ces personnes rodées aux caprices de l'informatique, mais tout a fini par rentrer dans l'ordre. La formation peut reprendre. Au menu, la structure de décision dans l'université : «Alors, tout au-dessus, il y a le Recteur, les autorités, avec le Conseil d'administration ...»

15.00h. Ambiance insolite pour un visiteur de l'université qui passerait là par hasard à l'extrémité sud-est du campus. Certes, l'architecture environnante qui associe laborieusement un béton qui se voudrait discret et des espaces vert qui ne lui cèdent en rien en artificialité, (pelouses tondues à ras, marquées çà et là par les marques de pneus des voitures qui n'ont pu trouver place dans les parkings saturés ; massifs d'arbustes ornementaux qui contrastent avec la flore quelque peu plus rustique du

campus) ne peut lui laisser aucun doute quant au fait qu'il se trouve bien sur un campus universitaire tel qu'a pu le rêver la fin des années 60. S'il en était besoin, quelques indices fiables lui confirmeront cette première impression. Parmi ceux-ci, avant même d'avoir identifié et déchiffré les panneaux «Auditoire X», «Laboratoire Z», «Service Y», le va et vient d'humains des deux sexes, tous différents mais en même temps si semblables par leur jeunesse, leur apparence vestimentaire et leurs accessoires fondamentaux : la serviette et/ou le sac à dos pour le transport des notes de cours. Deux détails cependant vont troubler le visiteur : des senteurs de crottin, de purin d'animal chaud, en un mot de ferme, et d'autre part un concert d'aboiements en fond sonore. Si notre visiteur avait encore des doutes, la vision d'un assistant en blouse blanche, bottes de caoutchouc, traversant l'allée en menant un cheval par le licol ne permet plus aucune hésitation. Nul besoin de s'avancer jusqu'à la limite du groupe de bâtiments, jusqu'à la pâture où, indifférent à la recherche, à l'enseignement et aux enjeux de l'université, broute tranquillement un troupeau de vaches, pour s'apercevoir qu'on est à la faculté de Médecine vétérinaire. Le décanat de la Faculté est installé au premier étage du bâtiment principal.

Avant d'y accéder, l'équipe de télévision qui est venue faire un reportage, a dû traverser des couloirs à l'ambiance bien différente de celle que Jacques S., journaliste, responsable de l'émission *Pour savoir*, a connue lorsqu'il était étudiant en Arts et Sciences de la Communication il y a une vingtaine d'années. Là flottait à l'époque un filet de parfum soixante-huitard, fait d'étudiants chevelus et d'étudiantes en amples robes indiennes côtoyant quelques condisciples à l'allure un peu punk, blouson de cuir, jeans fatigué et cheveu hérissé de gel fixant ; d'affiches de ciné-club et de fumée âcre du tabac hollandais des cigarettes roulées. Ici, tout était encombré de frigos pour la conservation de produits et d'échantillons divers, les murs recouverts de posters scientifiques présentés dans des congrès, de photos d'animaux... Et puis il y a aussi les blouses blanches, et surtout une odeur indéfinissable, mélange d'animaux et de produits désinfectants, mi ferme, mi hôpital. Jacques S. avait pensé fugitivement : «Ce n'est pas une odeur d'université», avant de se demander si chaque Faculté avait ainsi une odeur distinctive, pour finalement conclure que ses images et ses commentaires ne sauraient de toutes façons en rendre compte. Le Doyen Dekoninck reçoit l'équipe de Jacques S. dans la salle de réunion du Décanat. Le cadre tranche résolument avec l'agitation des couloirs et la fonctionnalité aseptisée des laboratoires qu'ils ont pu apercevoir par les porte entrouvertes. Ici, la modernité du bâtiment avec ses murs en blocs de ciment non-peints, avec ses portes, ses fenêtres et autres aménagements vaguement high-tech, s'efface derrière d'imposants meubles vernis, de tableaux représentant des animaux ou des scènes d'enseignement dans la faculté du siècle passé, de portraits de professeurs illustres. Le Doyen expliquera à ses hôtes que la faculté de médecine vétérinaire, implantée dans la capitale, à 100 kilomètres de là, a longtemps eu une existence presque indépendante, et que ce n'est qu'en 1991 qu'elle viendra s'installer dans les locaux de Sartneuf. Avec une pointe de fierté dans la voix, il ajoutera que la longue indépendance géographique de sa faculté et son intégration tardive dans le campus, a aidé à préserver un esprit de corps particulièrement fort et des traditions de folklore étudiantin très vivaces et plus intenses que partout ailleurs dans l'institution. Mais là n'est pas le propos de la visite de l'équipe de télévision. Il s'agit aujourd'hui de réaliser un

reportage sur le suivi médical par les spécialistes de la faculté de chevaux de compétition; D'ailleurs voici le Professeur Lepatte qui va, en compagnie du Doyen, répondre aux questions de Jacques S. avant de l'emmener en compagnie du caméraman et du preneur de son, découvrir les équipements remarquables qui font de son service et de la faculté ce que l'on nomme depuis quelques années un «centre d'excellence». C'est Liliane Roncevaux, la responsable du service de communication, qui a organisé les contacts. Pour le Doyen et la faculté, c'est une opération intéressante. Il y a quelques mois en effet, la presse locale s'était fait l'écho d'une association de défense des droits des animaux qui prétendait que la faculté de médecine vétérinaire utilisait des chiens à des fins expérimentales. Même si l'affaire n'avait pas fait grand bruit, Mme Roncevaux et le Doyen Deconinck avaient pensé qu'il serait bon de reprendre l'initiative et de présenter la faculté dans les médias sous un jour plus favorable. C'est dans ce but qu'elle a suggéré à Jacques S. ce sujet original pour son émission.

Il est 15.30h. Nous avons quitté provisoirement la campus de Sartneuf. Nous sommes revenus en ville, mais cette fois de l'autre côté du fleuve qui la traverse, presque en face du siège de l'administration et du Rectorat. Au rez de chaussée d'un immeuble d'appartements et de bureaux est installée l'Interface Entreprises / Université. Créée à l'initiative de l'actuel Recteur, le professeur Courant, il y a quelques années alors qu'il était Vice-Recteur, l'Interface a pour but, comme son nom l'indique, de susciter et de renforcer des liens de collaboration de l'université avec le monde économique. Cela passe, d'une part, par la mise en valeur de travaux et de recherches susceptibles de déboucher sur des applications de type industriel et d'être commercialisés, et, d'autre part, l'aide à la prise de brevets et à la création de sociétés dérivées. L'atmosphère est ici très différente du reste de l'institution. Pas de va et vient d'étudiants, pas de laboratoires, pas de salles de cours. On se croirait plutôt dans une PME du secteur tertiaire : bureaux paysagers, séparés par des parois de verre, plantes vertes, employés au look de jeunes cadres : chemise, cravate desserrée, veston sur le dossier du fauteuil. Une moquette bleue, épaisse et un faux plafond fait de matériaux isolants spéciaux feutrent les bruits. Dans son bureau, en compagnie d'une employée et de sa secrétaire, le nouveau directeur de l'Interface, M. Emenem, prépare un rapport comptable qui devra être soumis dans quelques jours au Conseil d'administration. De l'autre côté du patio qui délimite l'espace réservé à la direction et celui occupé par les employés, un fax ronronne : c'est un message de Suède qui confirme à M. Paternoster les modalités de la rencontre qui aura lieu à Stockholm dans quelques semaines entre une délégation composée d'un représentant de l'Interface, du Professeur Leron, administrateur de la société Europtics, d'un chercheur de son service, et une société suédoise.

15.45h. Tout près de là, en aval du discret siège de l'Interface, l'Institut de Zoologie contraste avec les buildings d'appartements qui ont conquis presque la totalité des rives du fleuve. Le vieux bâtiment néo-classique avait été presque étouffé par la frénésie de construction qui avait conquis les quais du centre ville dans les années 50 et 60. A cette époque, ses colonnades majestueuses et son fronton de temple grec censés signifier au regard des habitants la noblesse et l'importance de la Science, n'avaient pu imposer le respect aux promoteurs. La rationalité triomphante de la science quelques décennies auparavant avait dû s'incliner face à une autre rationalité, celle de la spéculation

immobilière. Ces dernières années cependant, une nouvelle politique urbaine a conduit à un réaménagement des rives, à la construction de zones piétonnes et de pistes cyclables, et le vénérable Institut y a retrouvé une place centrale. La voie rapide qui s'était appropriée le quai a aujourd'hui laissé la place à une voirie semi-piétonne ; le stationnement des véhicules y est réglementé ; des parterres de fleurs ont été plantés et une sculpture monumentale symbolisant l'envol de la région a pris place à quelques mètres de l'entrée de l'Institut. On accède à celle-ci par un large escalier sur lequel les étudiants ont toujours eu l'habitude de venir s'asseoir pour discuter, manger un sandwich ou fumer une cigarette. Cette fonction de lieu de rassemblement des escaliers a bien été décodée par les architectes. Ils les ont en effet prolongés par les degrés d'un petit hémicycle aménagé dans le quai qui descend jusqu'au ras de l'eau. Ainsi, par beau temps, les abords du vieil Institut de Zoologie se donnent-ils un petit air sympathique d'agora mi terrestre, mi aquatique. Riverains et promeneurs de chiens y côtoient les étudiants. Mais ce qui procure à ce lieu une animation constante, ce sont entre autres les classes d'écoliers qui viennent visiter l'Aquarium et la Maison de la Science. Partie intégrante du patrimoine de l'université mais aussi de la ville tout entière, l'Aquarium est ouvert au grand public, en particulier aux familles qui en ont fait un but d'excursion particulièrement bien adapté aux dimanches pluvieux ! Une partie des lieux a été aménagée afin d'accueillir la Maison de la Science. Comme l'Observatoire du Monde des Plantes, installé sur le campus de Sartneuf, mais de création plus récente, l'Aquarium et la Maison de la Science sont devenus ces dernières années des symboles de l'ouverture de l'université au grand public, et à ce titre ils bénéficient d'une certaine promotion médiatique. A ce moment de l'après-midi, plusieurs groupes d'enfants accompagnés de leurs institutrices et instituteurs sont en train de rejoindre, dans un joyeux désordre plus ou moins contrôlé, les autocars qui les attendent devant l'Institut.

16.00h. Un peu plus loin encore, dans une petite rue perpendiculaire au quai Bouvreuil, une ancienne construction en briques délavées par le temps et la pollution. Elle abrite quelques uns des rares services de médecine qui ne sont pas encore hébergés dans les nouveaux locaux du Centre Hospitalier Universitaire de Sartneuf. Le déménagement de ces services aurait déjà dû avoir lieu il y a longtemps, mais les aléas politico-économiques n'ont pas permis de dégager en temps voulu les subventions nécessaires à l'achèvement du CHU. Après plusieurs années de *statu quo*, de nouveaux financements ont été trouvés et les travaux sont enfin en voie d'achèvement. En attendant, quelques professeurs, chercheurs, assistants et secrétaires ont continué à occuper les locaux de la rue des Ferronniers. Ils y vivent à l'écart géographique du reste de l'institution, dans un bâtiment dont bien des habitants de Bouvreuil et des universitaires eux-mêmes ignorent, sinon l'existence, du moins la destination. Dans cette rue sans caractère, le long d'un trottoir sale, d'anciennes grilles en fer forgé délimitent le territoire universitaire. Entre celles-ci et le bâtiment proprement dit, des parterres de fleurs soigneusement entretenus, et jouxtant la cour intérieure transformée en parking, un petit jardin dont on devine par la structure qu'il a conservée, qu'il a servi à la culture de plantes médicinales. Deux immenses tilleuls contrastent avec la façade arrière, uniforme, écrasante, inquiétante, des buildings de la rue parallèle. Dans son bureau du premier étage donnant sur la rue, Jean-Jacques Bleuwart,

biochimiste récemment nommé chargé de cours¹², contrôle un protocole d'expérience en compagnie de son assistant. Le téléphone sonne. Un collègue d'une université hollandaise. D'un signe de la main, il fait comprendre à son assistant qu'il poursuivra l'examen des documents un peu plus tard. Le collègue hollandais téléphone à propos d'un projet de publication à réaliser en commun. Jean-Jacques Bleuwart se lève de son fauteuil qu'il n'a pratiquement pas quitté depuis le début de l'après-midi et s'étire. Tout en poursuivant la conversation en anglais, il contemple par la fenêtre la rue des Ferronniers particulièrement animée. C'est l'heure en effet où commencent à sortir les élèves de l'école professionnelle de coiffure qui fait face à son bâtiment. Des adolescents, casquette de baseball et blouson de marque, cigarette et chewing-gum, sont venus attendre leur petite amie. Certains juchés sur des vélomoteurs, quelques uns en voiture, poussant de manière ostentatoire le volume de leur chaîne hi-fi. De son bureau, le Professeur Bleuwart entend, superposé à la voix de son correspondant, le battement sourd des basses d'un morceau techno. Portant son regard vers l'autre extrémité de la rue, il aperçoit deux hommes d'une cinquantaine d'années, calotte sur la tête, l'un vêtu d'une djellaba, qui entrent à la mosquée installée dans un ancien immeuble de bureaux. Oui, bien sûr, l'idée de la publication est intéressante. Il était justement en train de travailler avec son assistant sur une expérience qui...

Jean-Jacques Bleuwart répond un peu distraitement à son collègue. L'esprit de l'ancien militant, du contestataire qu'il a toujours été, du « gauchiste » comme l'appelait certain vieux professeur de la faculté de Médecine qui ne voyait pas sa nomination d'un œil particulièrement bienveillant, est ailleurs. Quels liens entre l'université et le monde de ces personnes qu'il voit dans la rue ? Dans quelle mesure son travail sert-il vraiment cette fraction de la société ? Jean-Jacques Bleuwart se rassure en se disant que ces questions, même sans réponse, témoignent d'une relative hygiène intellectuelle. Tout en convenant avec son interlocuteur qu'il va lui envoyer pour avis le projet des protocoles par courrier électronique, il pense qu'il est vraiment dommage que si peu de collègues débattent de tels sujets. Il se demande si c'est comme cela dans toutes les facultés. Au moment de raccrocher, il contemple son bureau aux meubles vieillots, dépareillés, les fenêtres vermoulues qui laissent passer les courants d'air et les rumeurs de la rue. Dans le fond, il n'est pas sûr qu'il ne regrettera pas la rue des Ferronniers.

16.15h. Jeanine Italiano est secrétaire. Pendant plus de dix ans, elle a travaillé à l'administration centrale, au service des inscriptions. Mais il y a quelque temps, en raison de mesures de restructuration, elle a été mutée à la faculté d'Economie ; là, elle doit organiser le secrétariat de deux professeurs. Jeanine Italiano se dit qu'elle aurait pu plus mal tomber. Le Professeur Horvath et Adrien Ducidre, jeune chargé de cours, sont deux personnalités assez sympathiques. Le second a été l'étudiant du premier et ils collaborent dans un esprit tout à fait cordial, ce qui selon les nouvelles collègues de Jeanine, n'est pas monnaie courante dans la Faculté. En quelques semaines, Jeanine a été mise au courant de tous les aspects informels de la vie dans la faculté, des rumeurs concernant

¹² *Ibidem.*

les professeurs, des rivalités, de tous les petits secrets qu'il est important de connaître pour être intégré, parler avec les collègues, lire entre les lignes des bribes d'une conversation saisie entre deux portes, transmettre des informations, et surtout peut-être éviter de commettre des impairs. L'adaptation de Jeanine s'est faite sans trop de difficultés. En fait, ici le travail est un peu moins routinier, plus varié. Elle est amenée à dactylographier la correspondance des professeurs, des notes de recherches ou de cours, en plus de la tenue des listes d'étudiants pour les interrogations et les examens, et chargée de diverses autres tâches. C'est vrai, se dit-elle, en soi c'est plus intéressant, mais elle se sent très seule. A l'administration centrale, elle partageait le bureau avec deux autres collègues. C'était dans une certaine mesure plus convivial, plus intime. Le travail ne manquait pas, mais il se faisait simultanément aux anecdotes et aux confidences. Les heures de bureau étaient ainsi un vrai morceau d'existence partagée par plusieurs personnes et dont les limites avec la vie familiale, la vie privée, n'étaient jamais clairement définies. Ici, rien de tout cela. Les interlocuteurs de Jeanine sont tout d'abord des hommes, et des professeurs de surcroît. Certes, les Professeurs Horvath et Ducidre ne sont guère formalistes et ils ont accueilli la nouvelle secrétaire avec beaucoup de bienveillance. Mais après tout, ils font partie du corps académique ; ils n'ont pas le même langage et les mêmes préoccupations que les secrétaires ; bref, ils ne font pas partie du même monde. Quant aux étudiants, les contacts sont très ponctuels : demandes de renseignements, dépôt d'un travail écrit, restitution d'un ouvrage. Jeanine n'a pas grand chose à leur dire, et l'inverse est également vraie. A midi, elle va parfois déjeuner avec l'une ou l'autre collègue dans une des cafétérias à l'entrée du campus, mais elle ne peut se le permettre tous les jours. Alors elle reste dans son bureau et mange ses tartines avec une tasse de café. Ce qui lui manque le plus depuis qu'elle a quitté son service du centre ville, c'est justement de pouvoir aller faire du lèche-vitrine, de déambuler en ville, de voir des gens. Bien sûr, le campus c'est joli au printemps et en été ; encore faut-il qu'il ne pleuve pas. Mais en automne et en hiver, avec le froid, la pluie, le brouillard, Sartneuf n'a plus rien du campus idéal.

16.45h. L'immense hall d'entrée du CHU a été classé il y a quelques années comme patrimoine architectural. Vu de l'extérieur, l'hôpital universitaire n'a toutefois rien d'exceptionnel, hormis sa localisation dans la partie sud-est du Campus de Sartneuf, en pleine forêt, à l'extrémité d'un plateau qui se brise brusquement. Surgissant des arbres, presque à l'aplomb d'un des versants de l'étroite vallée de la Bouvreuil, l'hôpital et ses tours de béton construits dans les années 70 ressemblent à un énorme blockhaus surréaliste à l'aspect menaçant. Même si d'un point de vue légal et administratif, les hôpitaux académiques et les universités sont séparés depuis 1988, les existences du CHU et de l'université restent étroitement imbriquées. Ainsi, les imposants bâtiments de l'hôpital universitaire abritent-ils non seulement les services hospitaliers mais également la quasi totalité de la Faculté de Médecine et quelques importants laboratoires de la faculté des sciences. Cela contribue à faire du CHU un univers particulier où, plus encore que partout ailleurs dans l'université, plusieurs mondes se côtoient en permanence. C'est peut-être cette dimension symbolique de rassemblement et de multiplicité tout à la fois que les architectes ont tenté de reproduire dans le monumental hall d'entrée ; c'est aussi et beaucoup plus sûrement une célébration de la médecine moderne, de la technologie et de leurs pouvoirs conjoints, propre aux années où le projet a été conçu, qui se retrouve ainsi traduite

dans cette pyramide de verre, sa structure de tubes d'acier et l'impressionnant puits qui permet d'accéder par un réseau d'escalators aux étages inférieurs. Une partie des bureaux, bordés de petits balcons remplis de plantes vertes, s'ouvre vers l'intérieur du hall, donnant à l'ensemble un petit air de grand hôtel comme on en voit dans certains films hollywoodiens ou encore de centre commercial futuriste. Une population en apparence disparate mais qui peut être aisément classée en quelques grandes catégories, sillonne le hall selon des itinéraires bien précis. Un flux incessant de visiteurs entre et sort par le couloir de l'entrée principale où une cafétéria et quelques commerces de première nécessité constituent un pôle d'animation supplémentaire. Ils se mêlent dans le hall, à la fois fumoir, lieu de rendez-vous et de promenade, aux patients, en peignoir et pyjama, quelques uns en fauteuil roulant, d'autres encore poussant à côté d'eux la petite potence caractéristique où se trouve suspendue une perfusion. D'autres catégories de personnes peuplent cette grande entrée du CHU qui joue véritablement un rôle de plaque tournante et de réorientation des déplacements, impression naturellement renforcée par le fait qu'on y trouve à la fois le bureau d'accueil et d'inscription, un bureau de surveillants, un bureau de renseignements et une multitude de panneaux indicateurs. Une population jeune d'étudiants en médecine, dont l'apparence vestimentaire traduit pour la plupart un milieu social aisé, transite par le hall pour gagner les salles de cours. Ca et là des hommes et des femmes en blouse blanche : des médecins, des stagiaires, des infirmières, habitués des lieux et des itinéraires pour passer d'un service à l'autre. Ils marchent d'un pas assuré, contrairement à de nombreux visiteurs, population occasionnelle et provisoire des lieux, qui hésitent et souvent doivent demander leur chemin.

Demander son chemin, c'est ce qu'à dû faire notamment Monsieur B., représentant d'une firme en traitement des déchets, pour parvenir à la salle de réunion où il a été convié pour une séance de travail en compagnie du Doyen de la Faculté de Médecine, de l'Administrateur du CHU et de quelques autres personnes. Lors de la conception et de la construction de l'hôpital, les questions d'environnement ne se posaient pas dans les mêmes termes qu'aujourd'hui, et si d'importantes initiatives ont été prises par les services eux-mêmes et l'institution en général, certains problèmes d'évacuation et de retraitement de résidus restent posés. C'est pourquoi, après une longue réflexion et plusieurs réunions de travail, les autorités académiques et administratives de l'hôpital universitaire ont décidé de prendre les devants. Après de nombreuses années de vaches maigres, de déficit budgétaire chronique et dans un contexte de concurrence ouverte avec l'autre grand hôpital de la ville de Bouvreuil, le CHU a retrouvé une image positive que ses responsables souhaitent entretenir auprès de l'opinion publique. Cela passe par une politique de communication visant à médiatiser autant que possible le sérieux et la qualité de la gestion mais aussi par l'organisation d'expositions dans la verrière classée, ou encore de l'implication plus ou moins informelle de la plupart des services dans une grande opération annuelle de récolte de fonds pour la recherche médicale soutenue par une grande chaîne de radio privée.

Loin de ces enjeux, loin de l'histoire institutionnelle, Mme Lambert, secrétaire du Décanat de la Faculté et bientôt retraitée, gère le quotidien. Avec patience, anonymement, elle organise les

agendas, hiérarchise les rendez-vous en fonction d'un degré de priorité que le temps et l'expérience lui ont permis d'évaluer avec une grande sûreté. Avec ses collègues des autres facultés et de l'administration, elle joue dans l'organisation de l'université un rôle dont il n'est pas certain qu'elle ait jamais perçu l'importance. Ses avis, la manière de commenter un courrier, un fax, un appel téléphonique peuvent influencer considérablement les décisions du Doyen, et cela à son corps défendant. En cette fin d'après-midi, Mme Lambert vient de donner un rendez-vous à un représentant des étudiants. Pour cela, elle n'a pas hésité à reporter l'entrevue initialement prévue entre le Doyen et un de ses collègues, le Professeur Schwarz. Mme Lambert connaît le dossier qui occupe les deux hommes. Après avoir vérifié auprès de la secrétaire du service de M. Schwarz, qu'il n'y avait pas urgence, elle a pris sa décision, estimant que la requête des étudiants était prioritaire. Ce n'est pas dans ses habitudes, se dit-elle, mais son fils ayant lui-même fait des études universitaires, elle est restée très sensible aux préoccupations du monde étudiantin.

17.10h Le colloque sur la sécurité alimentaire organisé conjointement par des services de la Faculté des Sciences et de la Faculté de médecine vétérinaire vient de se terminer. Au moment où les applaudissements des auditeurs résonnent dans l'auditoire 303 pour saluer la fin de la dernière communication, le Professeur Goudsteen, co-responsable de la manifestation avec son collègue, le Professeur Leprince, regarde sa montre : dix minutes de retard seulement pour un colloque d'une journée, c'est une performance. Les deux collègues échangent un regard. Ils peuvent être satisfaits. Une telle organisation a représenté pour les deux services plusieurs mois de travail. Certes pas à temps plein ; toutefois, secrétaires, chercheurs et assistants ont été mis à contribution presque quotidiennement. Il y a longtemps que professeurs et membres du personnel scientifique réclament à l'institution une structure d'aide spécifique. Un service appelé «Colloques et congrès» a existé par le passé, mais sans moyens suffisants pour pouvoir répondre à l'ensemble des demandes. Les difficultés financières chroniques de l'université ont fini par en avoir raison : après la mise à la retraite de la personne responsable, le service «Colloques et Congrès» a purement et simplement disparu. Pourtant, la mise sur pied de rencontres et d'événements scientifiques est une plus value dans la carrière scientifique et académique, et partant pour l'image de marque de l'université.

Connu également sous le nom de symposium ou encore de congrès lorsqu'il s'agit d'un événement de grande ampleur, le colloque est en effet au cœur de la vie universitaire. A bien des égards, il est la manifestation concrète, à l'instar de la publication d'un article ou d'un livre, de l'activité d'un professeur ou d'un service. Par le fait qu'il réunit des personnalités d'une ou plusieurs disciplines provenant d'autres universités, qu'il y associe souvent des responsables politiques ou administratifs, le colloque témoigne de la reconnaissance des compétences de son ou de ses promoteurs tant par la communauté scientifique que par le monde non universitaire. Certes, cette reconnaissance est variable. Les invités sont plus ou moins prestigieux et le succès est plus ou moins important. La réussite du colloque est en fait contingentée par plusieurs éléments. Elle dépend par exemple des moyens matériels qui sont consacrés à sa promotion, ou encore de la couverture médiatique qui est elle même proportionnelle à la thématique abordée et à son actualité. L'intérêt premier d'un colloque

réside avant tout dans le fait d'avoir été organisé ou non. Invitations, affiches, communiqués de presse et, surtout, lorsque les moyens le permettent, les actes, gages d'une relative pérennité auprès des participants ainsi que des éventuels bailleurs de fonds et autres sponsors, constituent autant de preuves matérielles de l'éphémère existence du colloque. Dès l'instant où il peut être attesté que la manifestation a effectivement eu lieu, le ou les promoteur(s) peuvent le mentionner dans leur CV. Ce n'est toutefois pas là le principal motif de satisfaction des Professeurs Goudsteen et Leprince. Après bien des péripéties (recherche de financement, contacts avec les intervenants, l'organisation de la promotion avec le service de communication, gestion de la logistique d'accueil, réservation des locaux, accord avec un imprimeur pour la réalisation des actes, etc.) et la résolution de mille et un soucis, la manifestation a été un succès. Le thème de la sécurité alimentaire était porteur. Le sujet fait la une des médias depuis un certain temps, et à ce titre il n'a pas manqué de susciter l'intérêt des médias locaux. Lors de la conférence de presse organisée la veille, un journaliste a d'ailleurs sollicité le professeur Leprince pour l'aider à la rédaction d'une page spéciale dans son journal. Quant à son collègue Goudsteen, il est prévu qu'il participe la semaine prochaine à un débat télévisé.

Au-delà de la reconnaissance de leur expertise, les deux promoteurs se félicitent également d'une assistance d'une cinquantaine de personnes, parmi lesquelles le chef de cabinet du Ministre de la Santé auquel il avait été proposé de prononcer l'allocution d'ouverture. Echange de bons procédés : le Ministère a en effet été un des bailleurs de fonds de l'organisation. Pour l'heure, il reste cependant à conclure et à écouter le discours de clôture du Recteur. Le public écoute poliment. C'est que la journée a été longue. Quelques personnes ont d'ailleurs déjà quitté la salle. Les autres ont rangé leurs notes dans la petite farde aux couleurs de l'université distribuées ce matin par les assistants et les secrétaires réquisitionnés pour assurer l'intendance d'accueil. Le traditionnel «Je vous remercie» prononcé par le Recteur marque à la fois la fin de son allocution et la fin de la manifestation. Applaudissements, brouhaha, bruits de chaises. Le Professeur Leprince rappelle au micro qu'il reste à sacrifier au traditionnel verre de l'amitié qui sera servi par des membres du personnel des restaurants universitaires. Une obligation à laquelle la plupart vont consentir avec plaisir. C'est aussi un des moments-clé des colloques ; le moment des contacts informels, des échanges d'information, des propositions de collaboration ; le moment également des relations publiques pour le Recteur qui trouve là une occasion particulièrement propice de rencontre avec un grand nombre de personnes en un même lieu et en un court laps de temps.

17.30h. La journée de l'université se termine. Doucement. Progressivement. Non pas comme celle d'un magasin qui ferme à heure fixe, qui se vide de ses derniers clients, qui ferme ses rideaux de fer et qui voit partir ses employés en quelques instants, selon un ordre et un mouvement immuables, comme un rituel. Rien de cela dans le grand microcosme universitaire, ou plutôt dans ce conglomerat de microcosmes. Les signes qui témoignent de la journée finissante sont ceux d'une diminution progressive des activités et non de leur arrêt brutal. A 17.30h, le parking du bâtiment central où se garent en majorité les membres du personnel administratif est presque vide. Il y reste quelques voitures appartenant à des professeurs ou des chercheurs de la Faculté de Philosophie et Lettres,

ainsi que les voitures de fonction des Autorités, en tous cas celles de l'Administrateur et du Vice-Recteur. Pour l'heure, le Recteur est toujours retenu sur le Campus par les Professeurs Leprince et Goudsteen et le vin d'honneur de leur colloque. Mais dans quelques minutes, son chauffeur le reconduira au Rectorat : il a encore deux rendez-vous à honorer. A l'extérieur, sur les différents sites, les employés se saluent, ferment leur bureau. La noria d'autobus qui n'a pas cessé depuis le début de la matinée ramène la plupart des étudiants vers la ville. Certains cependant n'ont pas encore quitté le campus. D'autres encore viennent seulement d'y arriver. La plupart en voiture, seul ou à plusieurs. C'est que dans les différentes facultés, des cours ont lieu jusque 19.00h. A ce moment, la fréquence des bus est réduite et l'on souhaite regagner la ville d'autant plus vite que le mauvais temps ou l'obscurité à la mauvaise saison rendent le campus inhospitalier. 19.00h, c'est l'heure limite à laquelle depuis quelques années les bâtiments sont fermés pour des raisons de sécurité. Cette mesure, prise en raison de l'impossibilité économique d'engager voire parfois de conserver des concierges dans tous les bâtiments, insatisfait bon nombre de scientifiques et d'académiques qui aimaient auparavant travailler dans la tranquillité de la soirée. Maintenant, c'est à 19.00h que s'enclenchent les systèmes d'alarme et que se multiplient les rondes du personnel d'une société de gardiennage avec uniforme et chiens.

A ce moment, l'université change singulièrement de visage. La ruche entre en sommeil, mais quelques poches d'activité subsistent encore. Au service juridique où la directrice a décidé de travailler au finish sur le dossier concernant la vente de bâtiments désaffectés. A la galerie Bouvreuil placée sous la responsabilité d'un professeur d'Histoire de l'Art, où se tient une réunion d'équipe en prévision du vernissage d'une exposition d'anciennes gravures conservées à l'université. Dans la salle X de l'Institut de Mathématiques où est en train de s'achever une défense de thèse de doctorat. Dans la salle du Théâtre universitaire où la répétition commencera dans une demie heure. Dans l'auditoire Z de la Faculté de Philosophie et Lettres, louée pour une conférence par une association culturelle locale. Et dans bien d'autres lieux encore... L'université, exception faite du CHU, ne s'endormira au bout du compte que le temps d'une courte nuit. Et encore. Les concierges veillent, ainsi que les employés du Poste Central de Commande chargés de la supervision du bon fonctionnement du réseau électrique, des télécommunications ainsi que des installations de chauffage. Les jardiniers du campus de Sartneuf ont remisé leurs outils ; les étudiants ont rangé leurs cours dans leurs sacs et s'en sont retournés en ville ; les secrétaires ont rangé et fermé leurs bureaux ; elles ont quitté leurs lieux de travail respectifs sans omettre de déposer le courrier aux endroits prévus pour la distribution interne ; les restaurants et cafétérias sont nettoyés et prêts pour le lendemain. Aux centres sportifs, les activités vont battre leur plein jusqu'aux alentours de 23.00 h.

Un Conseil de faculté vient de s'achever. Quelques collègues décident d'aller dîner ensemble. A défaut de refaire le monde, on refera la politique universitaire. On excommuniera, on distribuera des indulgences, on fera ou on refera des alliances. Peut-être décidera-t-on d'un projet commun. Ce soir, le Recteur a invité chez lui un grand responsable économique local : l'université a besoin de l'appui de tous. C'est bien le moins qu'elle puisse attendre. Dans l'article qui lui était consacré ce matin par un

important hebdomadaire, le Professeur Barichello ne déclarait-elle pas que l'Université de Bouvreuil générerait dans sa région près de 10.000 emplois indirects ? L'université somnole. Son double cœur, informatique et électrique pourtant ne cesse de battre. Toute la nuit, les ordinateurs centraux vont continuer leur travail ; dans le même temps l'électricité va simultanément garder en vie des mondes aussi différents que les serres des services de botanique, la réserve de manuscrits précieux et les distributeurs de Coca Cola. Mais débarrassée de la toile invisible formée par les mouvements incessants de ses milliers d'acteurs, principal dénominateur commun de ses multiples constituants, l'université n'est plus pour l'œil de l'observateur extérieur qu'un ensemble dispersé et disparate de sites déserts, de bâtiments muets qui ne manifestent en rien leur finalité.

Les usines travaillent. Sur le fleuve, à quelques kilomètres du campus, de lourds chalands transportent du minerai. D'autres sont chargés de produits finis, fils, rouleaux et plaques d'acier. Les enseignes lumineuses des entreprises et des magasins rappellent tout au long de la nuit leur nom et le contenu de leurs activités. L'université, elle, se met entre parenthèses dans l'obscurité. Elle n'y existe plus que par un concept abstrait d'institution de recherche et d'enseignement que chacun de ses membres, professeurs, chercheurs, employés, étudiants, rendus à leur vie privée et isolés les uns des autres, vit et interprète de façon singulière. Pour le Recteur, l'université c'est une entreprise qu'il faut gérer, organiser, valoriser ; pour Jacques S., jeune assistant, c'est peut-être la perspective d'une carrière. Les étudiants s'endorment en pensant aux cours à étudier, aux examens à réussir et à ce diplôme universitaire qui reste, jusqu'à preuve du contraire, la meilleure garantie d'insertion socio-professionnelle. Madame T., employée à l'Administration des Affaires académiques, pense qu'elle préférerait son poste précédent à la Faculté de Droit. Le Professeur Loiseau peaufine le rapport d'expertise que lui a commandé un cabinet ministériel. Mme Roncevaux est rentrée chez elle satisfaite : les contacts avec les producteurs d'une célèbre émission de divertissement ont abouti : l'enregistrement de l'émission aura bien lieu le mois prochain dans un des grands amphithéâtres. Une initiative qui devrait plaire aux étudiants et un bon coup de pub pour l'institution !

Au matin suivant, avec l'ouverture des portes, les premières sonneries de téléphone, les premiers mots des premiers cours, le monde complexe de l'université ne retrouvera comme facteur de cohérence le plus évident, que celui de l'activité humaine. Mais une activité qui se décline sur une infinité de modes différents. Et celle-ci ne débouche pas sur une production tangible, clairement identifiable, qui serait au bout du compte la justification de cette diversité et lui donnerait un sens. Si tout désordre recèle un ordre caché, Monsieur M. doit se dire que le chaos universitaire produit quelque chose de tellement abstrait qu'il n'est plus sûr que d'une chose : l'université existe, mais il peut moins que jamais dire à quoi elle sert et comment elle fonctionne. Et pourtant, si elle a traversé les siècles pour arriver jusqu'à nous, c'est qu'il y a une raison. Mais voilà. Il ne suffit pas de se dire que cette raison existe. Il faut encore pouvoir la définir, la comprendre, l'expliquer. Et à défaut de pouvoir la découvrir, ou

encore à défaut d'avoir découvert quelque chose de conforme à leurs attentes, certains ne vont-ils pas éprouver la tentation d'inventer ou de réinventer à l'université une nouvelle justification ? Monsieur M. n'a certainement pas poussé sa réflexion aussi loin. Ses préoccupations sont d'un autre ordre. Il est urgent pour lui de trouver un autre marché.

Mais à nos yeux, il en va tout autrement. A défaut d'avoir été à elle seule un révélateur ou une prise de conscience, la discussion avec Monsieur M. nous a contraint à poser sur l'université un regard extérieur, un regard généraliste sur un tout dont nous ne connaissions alors que quelques parties : l'université de notre vie d'étudiant ; l'université des différents services où nous avons travaillé ; et enfin l'université que nous redécouvrons depuis peu à travers les yeux de notre fille aînée, étudiante en Droit. Autant de réalités qui ne sont elles-mêmes que des fragments d'une réalité universitaire qui, de plus, nous est apparue fragile et hypothétique au fur et à mesure que nous nous rendions compte de sa contingence. A défaut de pouvoir définir l'université par rapport à une production tangible, concrète, également reconnaissable par tous, nous nous sommes demandé ce qui pouvait fonder la cohérence de cet ensemble extraordinairement hétérogène, quel pouvait être le dénominateur commun de ces activités qui n'ont parfois aucun rapport entre elles, quel fil rouge reliait tous ces hommes et ces femmes qu'on appelle universitaires. Ce questionnement nous a naturellement amené à faire le bilan de nos diverses expériences de l'université, à rassembler des souvenirs, à réfléchir à des observations, à des discussions, à des rencontres. Nous avons prêté attention à des documents, à des remarques, à des discours. Nous nous sommes aussi rendu compte que l'université en tant que lieu de recherche et de rassemblement des diverses disciplines scientifiques étudiait une infinité d'objets à l'exception d'elle-même, et qu'à ce titre elle constituait un champ d'étude intéressant. C'est ainsi que l'idée de la thèse a pris forme et qu'elle a lentement mûri au fur et à mesure où nous entreprenions de redécouvrir l'université.

Chapitre 2 : Présentation et positionnement

« Le langage est inutilisable quand il s'agit de dire la vérité, de communiquer quelque chose, il ne laisse que l'approche à celui qui l'écrit, ne lui laisse toujours que l'approche désespérée de l'objet, qui doute toujours d'arriver, ce qui la rend tout simplement douteuse, le langage ne reproduit qu'une authenticité falsifiée, que la chose affreusement déformée, quels que soient les efforts de celui qui écrit ; les mots abaissent tout vers le sol, déplacent tout et font un mensonge de la vérité totale sur le papier ». (Thomas Bernhard)

2.1 Petit lexique universitaire belge – français

- Auditoire : salle de cours.
- Baptême : bizutage.
- Candidatures : études de 1^{er} cycle.
- Chargé de cours : maître de conférences.
- Défense : soutenance.
- FNRS (Fonds National de la Recherche Scientifique) : conçu à l'origine sur le modèle du CNRS, mais disposant proportionnellement de pouvoirs et de moyens beaucoup plus limités.
- Kot : chambre d'étudiant.
- Licence : maîtrise.
- Licences : études de 2^e cycle.
- Minerval : frais d'inscription.
- Recteur : équivalent du Président d'université.
- Rhéto : abréviation de «rhétoricien». Elève de rhétorique, dernière année de l'enseignement secondaire.
- Univ ou unif : abréviation courante de «université». Généralement utilisée là où les Français parlent de «fac».
- Université complète : désigne en Communauté française de Belgique une des trois «grandes» universités regroupant chacune l'ensemble des Facultés de sciences humaines (Lettres, Droit, Sciences sociales, Psychologie et/ou Sciences de l'Education) et des Facultés dites «scientifiques» (Sciences appliquées, Sciences, Médecine, Médecine vétérinaire), par opposition aux universités dites «incomplètes», ne comprenant qu'une partie de ces facultés. Notons que les répartitions de matières et les dénominations des facultés varient d'une université à l'autre.
- Valve(s) : panneau d'affichage.

2.2. Rencontre de l'objet / Rencontre du terrain

«Et l'interrogateur ne peut davantage oublier qu'en objectivant l'interrogé il s'objective lui-même, [...] dans tous ces cas, en effet, l'interrogation tend naturellement à devenir une socioanalyse à deux dans laquelle l'analyste se trouve pris, et mis à l'épreuve, autant que celui qu'il soumet à l'interrogation»¹³.

2.2.1. Premiers constats

Notre expérience de l'université, pour y avoir étudié et pour y travailler depuis de nombreuses années était a priori un avantage au moment d'entreprendre notre recherche, un socle solide sur lequel nous allions pouvoir nous installer pour observer le monde universitaire et construire notre réflexion. Pourtant, dès les premières lectures, dès les premières notes jetées sur le papier, il est nous est apparu clairement que notre connaissance de l'université était partielle et fragmentaire. De l'objet Université, nous n'avions appréhendé que des bribes. Au milieu des eaux troubles d'une recherche en gestation, nous avons pris conscience que nous avons toujours vécu sur une île universitaire dont la plus grande partie nous restait inconnue.

Certes, l'université fait partie, si l'on peut dire, du paysage de notre société. Celui qui n'est pas universitaire connaît au moins une ou plusieurs personnes qui y ont fait leurs études ou qui y travaillent. Les experts, chercheurs ou professeurs, prennent la parole dans les débats télévisés et sont interviewés dans les journaux. Certains événements de la vie universitaire, comme la rentrée académique, ont un retentissement médiatique, au moins au plan local. Les étudiants aussi témoignent régulièrement à travers les manifestations politiques ou folkloriques de la place de l'université dans la Cité. Bref, on ne peut pas ignorer l'université. Et on l'ignore d'autant moins que c'est une institution aussi ancienne qu'imposante. Même lorsqu'il s'agit d'une université récente, celle-ci se rattache à un passé et à une tradition. Même lorsqu'elle occupe pour l'essentiel des locaux *high tech* sur un campus moderne, une université prend de la place ; elle est visible, imposante. Imposante et enracinée dans l'histoire, l'université est comme un monument.

¹³ BOURDIEU, P., *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, p. 908.

«L'université constitue l'une des inventions majeures de ce millénaire ; bien que créée il y a plus de neuf siècles, elle demeure l'une des splendeurs des aspirations de l'homme et l'un des triomphes du pouvoir de l'imagination»¹⁴.

«[...] l'histoire des universités, segment décisif de l'histoire de la culture occidentale [...]»¹⁵.

Ce monument n'a pas traversé sans heurts les vicissitudes de l'histoire. Souvent, il a été menacé, remis en question, au point même parfois de disparaître, comme ce fut le cas en France pendant près d'un siècle¹⁶. Mai 68 qui, entre autres mots d'ordre, proclamait la «fin de l'université», n'aura pas plus réussi à l'abattre. Plus de trente ans après, l'université est toujours bel et bien là, et est entrée, comme tout un chacun, dans le XXI^e siècle. Pour le meilleur ou pour le pire ? Tout le monde, enseignants, chercheurs, étudiants, mais aussi responsables économiques et politiques, souhaiterait que ce fût pour le meilleur. Mais il n'est pas sûr - loin s'en faut - que tous partagent la même représentation de l'université idéale.

«Enseignants-chercheurs, fonctionnaires, étudiants réguliers et étudiants surnuméraires forment ce que d'ordinaire on appelle une «communauté» universitaire. Comme dans de nombreux autres usages, ce terme de communauté est assez peu approprié. Il ne s'agit même pas d'une "communauté d'intérêts", ceux des professeurs, par exemple, ne correspondant pas toujours avec ceux de la majorité des étudiants ou avec ceux des bureaucraties universitaires¹⁷».

Et c'est aussi sans compter sur la grande diversité de formes qu'a pris l'institution universitaire à travers les pays et les cultures. Ce qui cependant semble être une constante dans les différents discours que l'on peut lire ou entendre à propos de l'université, c'est d'une part la dégradation du monument universitaire qui en appelle à une remise en état rapide, et d'autre part une interrogation sur sa réelle capacité à remplir efficacement ses missions, et plus largement à être utile, ou encore à servir à quelque chose.

¹⁴ *Déclaration de Glion*, Genève, (1998), <http://www.glion.org>. Cette déclaration est issue d'un colloque réuni à Glion en Suisse, à l'initiative d'universitaires américains et européens ainsi que de responsables de l'OCDE pour traiter «des nouveaux défis lancés [au] système d'enseignement supérieur». La déclaration de Glion est une référence régulièrement mentionnée dans les discours sur le changement de l'université. (voir Annexe 1)

¹⁵ CHARLE, Ch., VERGER, J., *Histoire des universités*. Paris, PUF (coll. « Que sais-je ? »), 1994, p. 5.

¹⁶ Ainsi l'abolition des universités par la Convention du 15 septembre 1793, jusqu'à la réforme administrative qui rassemble les universités par la loi de 1896.

¹⁷ JAVEAU, Cl., *Masse et impuissance. Le désarroi des universités*, Bruxelles, Labor, 1998, p. 8.

«L'objet du présent rapport peut se formuler brièvement comme une tentative de réponse à la question que voici : en matière d'enseignement, comment est-il possible de rendre plus performant l'ensemble universitaire de la Communauté française de Belgique, comment maintenir et développer sa qualité ?»¹⁸

«[...] l'université n'a pas à prendre seulement soin des changements inhérents au savoir qu'elle transmet mais [...] elle doit avant tout s'adapter à son milieu en contribuant par l'innovation et de manière active, aux transformations de la société, c'est à dire à la construction de son futur»¹⁹.

«A court comme à long terme, il me paraît [...] urgent que l'Ecole, comprise avec son Université, propose au plus grand nombre, en un rigoureux contrat, de réfléchir sur le moyen de se fabriquer quelques outils solides pour affronter un avenir qui s'annonce douloureux et compliqué. Ce qui ne signifie qu'elle ne doit ni se muséifier, ni se dysneyifier. Mais se mobiliser sûrement[...]»²⁰.

«Je ne peux pas dire que je suis toujours d'accord avec la politique [du nouveau Recteur], mais au moins il faut reconnaître qu'il veut faire bouger l'unif²¹. Et ça, il n'y a rien à faire, il faut qu'on évolue si on ne veut pas mourir à petit feu». (Professeur Leserf, Faculté de Droit)

«Si nos universités acceptent de relever les défis de notre époque, si les responsables politiques leur accordent l'autonomie dont elles ont besoin, si les universités adaptent leurs mécanismes internes afin de faire face aux problèmes de manière constructive, leur avenir devrait être assuré malgré le pessimisme de certains observateurs»²².

L'université serait un chef d'œuvre en péril qui, pourtant, ne semble pas devoir se contenter d'un rafistolage, voire même d'une restauration en profondeur. Cela nous est progressivement apparu dès lors que nous avons décidé de d'observer, d'écouter et de tenter de comprendre l'université. Des anciens, parmi lesquels quelques professeurs qui y avaient faits leurs études il y a trente, quarante ans, et même plus, semblaient parler d'une même voix. Et cette voix se joignait à celle des nombreux universitaires qui au cours des dernières décennies avaient écrit sur l'université, faisant part dans leurs livres de leurs désillusions et de leurs inquiétudes. Une certaine unanimité se dégagait : ce n'était plus «ça» ; l'université perdait son âme, à moins qu'elle ne l'eût déjà perdue ; il fallait sauver ce qui pouvait l'être.

¹⁸ BODSON, A., BERLEUR, J., *Quelles urgences pour une politique universitaire en Communauté française de Belgique ?*, Rapport à M. le Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, s.l., 1998, p. 3.

¹⁹ TABATONI, P., BARBLAN, A., *Principes et pratiques du management stratégique dans l'université*, Tome 1 : Principes, Genève, CRE, 1998, p. 9.

²⁰ DELANOË, N., *Nanterre La Folie*, Paris, Seuil, 1998, p. 259.

²¹ Voir 2.1. Petit lexique universitaire belge-français.

²² NEUHAUSER, R., «La réforme du système universitaire autrichien : répond-elle bien aux nouveaux problèmes ?» in OCDE, *Gestion de l'enseignement supérieur*, vol. 10, n° 1 (1998), p. 74.

L'appel à la réforme se faisait aussi entendre. Pour notre part, le fait d'avoir vécu et travaillé dans le proche entourage d'un candidat Recteur, nous avait familiarisé avec ce type de discours : l'université, menacée par son inadaptation aux exigences du temps, doit changer. Il est urgent de lui en donner les moyens.

Dans un premier temps, nous n'avons vu dans ces discours que la transposition des appels aux changements qui font partie de la panoplie de base des discours politiques et des programmes électoraux. Très vite cependant, nous avons identifié des arguments et des raisonnements similaires dans des articles de journaux ; nous les avons également découverts dans des livres et des documents dont nous ignorions jusque là l'existence. L'université ne reposait donc pas que sur des représentations d'un idéal passé. A l'évidence, l'université présente et surtout future était en cours de réforme, en cours de développement, en cours de reconstruction dans un discours dont nous ne pouvions pas encore déterminer la structure précise, ni les tenants et aboutissants, mais dont petit à petit, des bribes s'offraient à nous. La toile de fond de la recherche commençait à se mettre en place.

Etudier l'université allait nous contraindre à tenir compte non seulement de sa réalité physique et quotidienne, avec sa diversité et sa complexité, mais aussi de l'université imaginée, rêvée ; pour les uns université idéale sortie d'une histoire qui lui donnerait sens ; pour les autres université à construire, à *re*-construire, ou plutôt à réinventer ; une université capable de rattraper un futur riche d'enjeux, de promesses et de prospérité. Bref, une université (enfin ?) en avance sur son temps.

Analyser cette université dans laquelle nous vivions depuis de nombreuses années supposait une transformation radicale de notre manière de la voir et de l'appréhender. D'une perception marquée au sceau du quotidien, d'un regard borné par les repères rassurants de la routine, il nous fallait prendre la résolution de passer à une attitude critique, une attitude curieuse et jamais satisfaite. Notre vie à l'université s'est alors transformée en observation. Le milieu de travail s'est mué en champ d'étude. Progressivement, les collègues et les relations de travail sont devenus des acteurs dont il nous fallait déterminer et comprendre les rôles au-delà des pré-supposés et des évidences des organigrammes. Nous avons interrogé, collecté des documents. Nous avons entrepris d'écouter l'université et les universitaires. Nous avons écouté aussi ce que l'on disait d'elle à l'extérieur. Université institution, université organisation, entreprise de recherche ou d'enseignement, outil de reproduction d'une élite,

instrument du pouvoir ; université productrice d'experts ; source de connaissances et de certitudes ; université lieu de débat et de pensée libre ; université entre pouvoir(s) et contre-pouvoir(s)²³ ; université entre légende et réalité...

Peu à peu, les certitudes se sont délitées. Le rôle de l'université, ses objectifs, les ressorts de son fonctionnement ont perdu pour nous de leur netteté. Le travail n'en devenait que plus passionnant. Il nous fallait retrouver au-delà des évidences ce qui fondait la cohérence d'un grand ensemble finalement atypique dont la sociologie des organisations dit souvent que si il est organisé, il n'en est pas moins anarchique²⁴. L'université est vaste, elle est complexe. Finalement, elle ne ressemble à rien d'autre. Bien sûr, on peut dire d'où elle vient, mais on ne sait pas vraiment pourquoi elle est là, ni surtout où elle doit aller et comment elle va y aller. Dans un premier temps, la trivialité de ce constat nous a fait hésiter. Des questions aussi banales pouvaient-elles valablement constituer l'armature d'une thèse ? Dans quelle mesure ce lieu producteur des réflexions et des connaissances les plus avancées et les plus complexes pouvait-il être confronté au regard de Candide. Et puis, nous avons constaté que si l'université se plaît à articuler ses missions autour de la notion d'une pensée libre et critique, en revanche elle se remet elle-même très peu en question. L'université étudie tout sauf elle-même. Ou si peu. Ou alors elle ne porte sur elle-même qu'un regard somme toute assez superficiel. Ce paradoxe, dont nous verrons plus avant qu'il en cachait bien d'autres a joué comme un déclic. Il était le signe que derrière les apparences, qu'au-delà des évidences, l'université restait une vaste *terra incognita* qui, à défaut d'une grande croisade intellectuelle dont nous n'avions pas la prétention, valait bien une petite introspection.

«En toute honnêteté, il fallait également envisager l'éventualité, aussi mince fût-elle, de voir le travail sur le terrain contribuer efficacement à l'enrichissement du savoir»²⁵.

²³ BACHELET, J.F., «L'université, entre pouvoirs et contre-pouvoirs», in *Réseaux*, n°85-86-87 (1999), pp. 51-61.

²⁴ Nous faisons ici référence à la *Garbage Can Theory* de M.D. COHEN, J.G. MARCH, et J.P. OLSEN («A Garbage Can Model of Organizational Choice», in *Administrative Science Quarterly*, XVII, n° 1, (1972), pp. 1-25.)

²⁵ BARLEY, N., *Un anthropologue en déroute*, Paris, Payot et Rivages, 1994, p. 13.

Dès le moment où nous avons décidé d'entreprendre une recherche structurée à la fois par la méthode scientifique que nous choissions et par le cadre administratif et institutionnel du doctorat dans lequel nous avons voulu l'inscrire, notre regard sur l'université s'est modifié : les réflexions jusque là impromptues que suscitait en nous la fréquentation quotidienne de l'université se sont systématisées ; nos collègues, nos relations de travail, toutes les personnes avec lesquelles nous étions pour quelque raison que ce soit en contact, sont devenues des sujets. Les discussions informelles que nous avions l'habitude d'avoir avec l'un ou l'autre à propos de la vie dans l'institution, sont devenues le fil rouge d'un travail d'enquête conscient. Bref, l'université est devenue un terrain. Un terrain où nos anciennes évidences devenaient plus souvent qu'à leur tour des sujets d'étonnement, d'interrogation, de doute. Un terrain où une phrase jugée auparavant banale, un document négligé, se muait en autant d'indices à analyser. De simplement compliquée, l'université qui nous était depuis tant d'années familière, devenait subitement complexe. Des zones d'ombre apparaissaient, dont nous n'avions pas soupçonné l'existence ; des surprises, des découvertes nous attendaient au détour d'une conversation ou d'une lecture. Dans un tel contexte, notre situation elle-même à l'université était source d'interrogation.

Dans un premier temps, notre souci fut d'identifier les diverses zones où semblait se jouer le jeu universitaire. Ensuite, nous y avons repéré les acteurs ou groupes d'acteurs principaux et nous avons observé leurs interactions. Simultanément, nous avons collecté dans l'université et en dehors, une importante quantité de documents. Au bout de quelques semaines, nous avons fait un premier constat : les pièces du puzzle étaient plus nombreuses que ce que nous imaginions, et leur agencement paraissait très complexe. Bien qu'un professeur, sociologue de formation et titulaire du cours de gestion des ressources humaines, ait tenté de nous convaincre que l'université était une «entreprise ingérable», nous étions persuadé que nous n'allions pas pouvoir rendre compte du principe qui sous-tendait cette complexité en décrivant l'université au travers des grilles et des modèles organisationnels canoniques. Il y avait dans ce monde que nous (re) découvrons, trop d'hétérogénéité, trop de passions et d'intérêts, trop de particularités pour y voir une simple mécanique.

Dans notre quête pour identifier une logique qui aurait présidé au fonctionnement de l'université et qui aurait pu servir de base à une définition univoque, nous en avons finalement trouvé plusieurs : celle des étudiants qui attendent de l'université formation, diplôme et garantie d'emploi ; celle des administratifs qui vise à faire respecter les règlements et à

organiser la vie de l'institution autour de ceux-ci ; celle des professeurs qui attendent à la fois de la reconnaissance, des moyens de développer leurs activités et le respect de leur liberté de réflexion et d'action ; celle des membres du personnel scientifique qui cherchent à construire une carrière ; et enfin celle des autorités dont la préoccupation est d'assurer grâce à une bonne gestion la pérennité de l'institution tout en l'adaptant aux nouvelles contraintes qui pèsent sur elle. A ces logiques internes, on pourrait également ajouter celles du monde extérieur qui attend de l'université qu'elle apporte la réponse en termes d'expertise aux principaux problèmes de société, et en particulier celle d'un discours qui émane au premier chef des milieux économiques et qui est largement relayée par le monde politique, les médias, certains lobbys (comme la Table Ronde des Entrepreneurs) et organismes internationaux (tels l'OCDE et l'UNESCO). En les découvrant et en cherchant à les analyser, nous nous sommes aperçu que ces diverses logiques, tout en constituant chacune un système cohérent, à la fois s'opposaient, se complétaient, se recouvraient, confirmant par là non seulement la variété et la complexité de l'organisation universitaire, mais aussi la diversité des intérêts et des objectifs de ses différents acteurs. Décidément, l'idéal d'une représentation de l'université comme conservatoire de la Science, tout entière tournée vers la réalisation de ses nobles missions de recherche et d'enseignement, ne tenait plus. Ce n'était plus un fil échappé de l'écheveau universitaire qu'il allait s'agir de dévider et de suivre, mais plusieurs et pour le moins entremêlés ! Il était moins que jamais question de nous borner à étudier notre objet au départ des seuls lois et règlements ainsi que de la littérature sur l'université. De même, nous comprenions que les interviews que nous avions commencé à recueillir étaient insuffisants ; non pas en quantité, mais bien parce que le caractère systématique, stéréotypé, de la démarche laissait dans l'ombre des pans entiers de la réalité.

2.2.2. Par delà l'observation

En un sens, observer était insuffisant. Il fallait aussi vivre, ressentir l'université. Il fallait aller en déchiffrer les ressorts au plus près du quotidien de ces acteurs dont, nous ne devons pas l'oublier, nous faisons partie. Cela signifiait, entre autres, faire le deuil de l'illusion de la mise à distance, de notre capacité à nous situer à l'extérieur de l'objet. Bien que nous n'ayons jamais cru pouvoir décrire l'université comme une mécanique, nous pensions cependant qu'en situant notre réflexion dans le cadre d'une recherche scientifique, nous pouvions d'une certaine manière faire la part des choses et éviter le parasitage de notre travail par notre regard

d'employé et d'acteur de l'institution. C'est notamment au fur et à mesure des mises en garde et des menaces indirectes que nous avons compris qu'il fallait renoncer à ce vœu pieux, par ailleurs discutable au plan de la méthode anthropologique. Par naïveté ou inconscience, nous avons en effet toujours tenu au courant notre entourage et nos relations professionnels de nos projets de recherche. Si ceux-ci étaient, la plupart du temps, accueillis favorablement, ou au pire avec une indifférence polie, il nous est arrivé d'être confronté à des réactions de crainte, de méfiance, voire d'hostilité.

Généralement, nous avons pu rassurer nos interlocuteurs. Pour cela, il nous a fallu veiller à conserver une attitude prudente, à réfréner notre enthousiasme et à ne pas réagir quand nous étions confronté à des commentaires désobligeants qui, de surcroît, pouvaient concerner des personnes que nous connaissions. Au fil du temps, nous nous sommes rendus compte que pour de nombreuses personnes, notre recherche avait une fonction cathartique. On donne son avis, on défend une opinion, mais on assène aussi des vérités et on règle des comptes. Notre travail ne pouvait se borner à être une tribune. Il était important de rester attentif à ne pas réagir affectivement, discipline d'autant plus difficile à respecter que nous connaissions bien de nombreuses personnes et que, même dans le cadre de rencontres ponctuelles avec des interlocuteurs que l'on n'a jamais rencontré auparavant, une relation de sympathie peut très rapidement s'installer. Par ailleurs, notre statut de chercheur ne pouvait nous faire oublier notre fonction professionnelle particulière à l'université et les devoirs de réserve et de loyauté auxquels nous étions tenus.

Pour Nigel Barley, «la fin d'une enquête sur le terrain est une affaire de définition, non de fait»²⁶. On pourrait ajouter qu'il en va de même pour le début. En réalité, nous n'allions pas sur le terrain puisque nous y étions déjà ! Contrairement à l'anthropologue ou à l'ethnologue explorateur de contrées lointaines, observateur autant que missionnaire auprès de populations aux mœurs mystérieuses, nous n'avons pas dû embarquer sur un bateau ou dans un avion et entreprendre un long voyage. Nous étions sur place. Un simple coup de téléphone et un rendez-vous était organisé ; nul besoin d'explorations périlleuses, nos déplacements professionnels dans l'institution nous fournissant en abondance des sujets d'observation et des occasions de rencontre. Point besoin non plus de d'emporter avec nous vivres, bagages et matériel d'étude, un carnet, un stylo et un petit enregistreur nous suffisaient. Enfin, pas de

²⁶ *Ibidem*, p. 277.

problèmes de langue ou de culture susceptibles d'entraver la communication. De ces différents points de vue, notre situation était assez confortable. Cependant, nous avons vite compris que pour mener à bien ce travail, il allait falloir rester nous-même, c'est-à-dire l'employé, le collègue et la relation de travail, tout en arrivant à nous faire reconnaître en tant que chercheur lorsque les circonstances (pour l'essentiel, les interviews) l'imposaient. Exercice de jonglerie indispensable, mais d'autant plus complexe et délicat que les deux casquettes avec lesquelles il nous fallait jouer, à savoir celle d'employé administratif et celle de chercheur (donc assimilé au personnel scientifique), ne coexistent habituellement pas sur la tête des membres du personnel universitaire.

Bien que nous n'ayons jamais eu affaire à des manifestations d'hostilité déclarée à notre égard, il était clair que d'une certaine façon, nous transgressions la norme : les multiples réactions étonnées, dubitatives, parfois amusées, quelquefois réprobatrices des universitaires auxquels nous expliquions notre démarche, en étaient la manifestation. En cela, l'université ne réagit pas différemment des autres groupes ou sociétés. Notre initiative a été perçue au début comme une remise en question de l'«ordre des choses» propre à l'université. En nous présentant comme chercheur, nous franchissions la limite invisible mais bien réelle entre deux mondes, celui de l'administration et celui des scientifiques. Ce faisant, nous apparaissions à nos interlocuteurs comme l'image d'un (relatif) désordre. Il n'est pas habituel, et donc difficilement admis, à l'université comme ailleurs, d'être à la fois l'un et l'autre, en l'occurrence simultanément administratif et chercheur : «Le mélange est une activité à haut risque. Potentiellement polluant, il amène à confondre au plan symbolique pureté et impureté»²⁷. L'université, un monde comme un autre ? En tous cas, ce constat nous laissait à penser que malgré la spécificité des activités de l'université et le fait qu'elle se réclame de la science et de la rationalité, nous allions retrouver dans son fonctionnement, l'homme avec ses passions, sa subjectivité et toute sa complexité.

²⁷ BACHELET, J.F., «De limite en frontière : le monde à la mesure de l'homme», in *Revue de l'institut de sociologie*, Université Libre de Bruxelles, n° 3-4 (1994), p. 20.

Ce constat, qui n'était certainement pas une révélation mais plutôt une confirmation de l'étroite imbrication de l'humain dans l'organisationnel, nous a conforté dans notre choix d'adopter une démarche qualitative. Comme nous aurons l'occasion de nous en expliquer plus précisément, cette démarche nous paraissait plus adaptée à notre personnalité, à notre vision et à notre perception des choses ainsi qu'à la manière dont nous nous impliquions dans notre projet de recherche. En particulier, par l'obligation dans laquelle elle nous plaçait de mettre les individus au centre de notre réflexion, elle présentait en outre l'avantage de compenser le fait que la plupart des études et des réflexions consacrées à l'université négligent presque totalement ceux qui y vivent et y travaillent. Or ce sont les universitaires qui, au premier chef, «font» l'université, en assurent le fonctionnement ; c'est aux universitaires, administratifs, scientifiques, académiques et étudiants, que s'adressent les réformes ; ce sont eux qui sont touchés par des mesures de restriction budgétaires. Lorsque l'on parle du fonctionnement de l'université, qu'il s'agisse des textes de l'OCDE, des lois et des décrets, ou des études scientifiques, nous estimons qu'il ne faut pas perdre de vue que les rouages que l'on démonte, dont on veut modifier l'agencement et que l'on huile de diverses façons pour une plus grande efficacité, sont autant d'hommes et de femmes, d'histoires et de convictions personnelles qui se recouvrent, s'opposent et sont en perpétuel ajustement. Et si cet ajustement permet en fin de compte à l'université de fonctionner, il est d'abord le signe de la nécessité de concilier l'intérêt de l'institution avec les intérêts de ses différents acteurs.

«Moi, c'est vrai, je travaille pour l'université, parce que je suis employé par elle et qu'elle me paye. Mais au quotidien, pour moi, l'université, c'est ma Faculté, c'est mon service [...]. C'est sûr, je fais mon travail du mieux possible, mais c'est d'abord pour moi [...]». (Monsieur T., 1^{er} assistant, Faculté des Sciences)

Et puis au-delà des personnes, il y avait les groupes, les clans, les rassemblements sur base d'affinités professionnelles, les rapprochements fondés sur la sympathie personnelle, les alliances ; tout cela se faisant et se défaisant sur base d'intérêts personnels, de stratégies au niveau des Facultés ou des services, et selon des logiques parfois contradictoires, et ne recouvrant pas nécessairement - loin de là- les découpages des organigrammes officiels. Quelle que fût l'orientation qu'allait prendre notre travail, nous avons été rapidement convaincu qu'il fallait y faire apparaître ces deux dimensions, fondamentales à notre sens, de l'université comme système et comme somme de groupes et d'individus. Nous pressentions que c'était à la confluence de ces deux dimensions que se trouvait la clé de la compréhension

du fonctionnement de l'université. Encore fallait-il les explorer, les comprendre et pouvoir rendre compte de leur articulation.

2.3. Position du chercheur

Comme nous y avons déjà insisté, notre situation était délicate, à tout le moins particulière. A la fois observateur et acteur, chercheur mais aussi employé de l'université au même titre que les personnes que nous allions interroger. Cela n'a pas été sans conséquences, tant en ce qui concerne nos options scientifiques et méthodologiques, que de l'organisation de la recherche et des réflexions auxquelles cette dernière nous a conduit. Parce que nous y avons fait nos études, et parce que nous y travaillions depuis longtemps, la vie et l'évolution de l'université ne nous avaient jamais laissé indifférent. De la même manière tout ce qui touche à travers l'université aux concepts de science, de travail intellectuel et de finalité du savoir nous avait toujours intéressé. Enfin, le fait au cours de ces dernières années d'avoir été un proche collaborateur du Recteur nous avait permis de regarder l'université sous l'angle des enjeux gestionnaires et politiques.

Plus notre connaissance empirique de l'université s'étoffait, plus nous prenions conscience de sa variété, de sa complexité et de ses contradictions mêmes. Plus nous observions et plus nous étions curieux. Curieux de comprendre ce que nous découvrons ; curieux de comprendre ce qui au-delà du stéréotype de la recherche et de l'enseignement, faisait avancer l'université. Cette expérience est sans aucun doute à l'origine de la question «Qu'est-ce que je vais faire comme recherche ?» Mais il ne suffisait pas pour nous de formaliser notre questionnement dans un cadre scientifique précis. Comme nous l'avons dit, le fait d'entreprendre une thèse avec un statut de personnel administratif était contraire à la «logique» du système universitaire. Deuxièmement, en décidant d'étudier l'université dont nous faisons partie en tant que membre de l'administration attaché au service de la principale autorité, nous nous retrouvions dans une situation stratégiquement et politiquement délicate.

Il ne suffisait pas de définir une méthodologie, de mettre au point une espèce de «cahier des charges» ou de «grille de thèse» que nous allions consciencieusement remplir point par point. En fait, tout s'est rapidement révélé beaucoup plus compliqué que ce que nous l'avions imaginé : l'objet, le terrain et l'intégration de la recherche dans notre vie professionnelle. Plus

le temps passait, plus nous découvriions de choses nouvelles. Des pistes se fermaient ; d'autres s'ouvraient. Des obstacles se dressaient là où nous ne les attendions pas (p. ex. le peu de succès de l'enquête par courrier électronique) ; des informations nous devenaient accessibles alors que nous avions renoncé à les obtenir (p. ex. l'organigramme institutionnel fourni par la direction des Ressources humaines). Bref, l'expérience révélait que la réalité ne correspondait pas toujours à la théorie.

2.4. La démarche

Pour nous, le choix de la thèse participe au départ de l'ordre du passionnel. Elle est liée à notre personnalité, nos goûts, notre histoire, nos ambitions, bref à toute notre subjectivité. La thèse serait le dispositif qui permet la transmutation de l'abord individuel, passionnel et passionné, d'une problématique en un travail coulé dans des normes de présentation et de reconnaissance qui le rendent acceptable par l'institution – universitaire en l'occurrence -. Les compagnons devaient réaliser un chef d'œuvre pour devenir maîtres ; la thèse permet aux aspirants docteurs d'accéder à cette «maîtrise» qui est sanctionnée par l'université du titre de «docteur», titre qui ne serait après tout que la traduction institutionnelle du terme d'«expert».

Cette reconnaissance comme «expert» qu'apporte la thèse est un préalable à l'appropriation du statut d'intellectuel par le chercheur/scientifique. La reconnaissance du titre et l'intégration du nouvel expert (ou encore l'«agrégation» des étapes du rituel initiatique selon Van Gennep²⁸) dans l'institution universitaire, pourraient à leur tour être envisagés comme un dispositif qui ramènerait «l'institution» ou plutôt la connaissance institutionnalisée telle qu'elle est présentée dans la thèse vers le domaine passionnel de l'engagement, de la critique, de la remise en question, valeurs ou concepts qui fondent les représentations traditionnelles de l'intellectuel²⁹.

²⁸ VAN GENNEP, A., *Les rites de passage*, Paris, Editions A. & J. Picard, 1981.

²⁹ Il est à noter que l'université est en permanence en toile de fond de notre réflexion. Nous ne pouvons pas affirmer que notre interprétation serait valable si on l'appliquait à la situation de ceux qui font une thèse mais ne restent pas dans le monde universitaire. Par ailleurs, nous insistons sur le fait que notre réflexion naît et se cantonne au champ des sciences sociales qui est un lieu d'expression privilégié de la problématique expert/intellectuel. Il faudrait en fait envisager les situations au cas par cas. Ainsi le cas du docteur en sociologie qui fondera à la fois son expertise et son (éventuel) engagement intellectuel sur la sociologie, ou encore le cas du docteur ou expert en sciences exactes ou dans une discipline appliquée, mais qui va s'engager et être reconnu comme tel sur des thématiques qui n'ont rien à voir avec ses compétences d'expert.

Cette notion d'engagement est pour nous essentielle. Nous n'hésitons pas à affirmer qu'elle est à la fois la raison d'être de cette recherche. Elle la traverse, elle l'anime (du moins l'espérons-nous), elle lui donne un sens. A cet engagement intellectuel, s'ajoute ce que nous pourrions appeler un engagement «physique». Nous l'avons vu, en choisissant d'étudier l'université à travers l'institution particulière dont nous faisons partie, nous nous retrouvons totalement immergé dans notre terrain dans la position de l'observateur-participant.

Enfin, ce que nous y observons n'est pas du mesurable ; c'est de l'humain, c'est selon la formule de Kilani³⁰, des «formes symboliques», c'est du sensible. Dans de telles conditions, il est vain de prétendre à l'objectivité du regard. Nous préférons dès lors insister sur la *validité* de notre démarche et nous placer sur le plan d'une approche de l'objet *qualitative* et non quantitative. Nous nous démarquons ainsi résolument de ceux qui pourraient encore être tentés aujourd'hui de ne cautionner les recherches en sciences humaines qu'à la condition que celles-ci se justifient en sacrifiant au mythe positiviste³¹ des chiffres et des statistiques. Non seulement nous ne pouvons faire abstraction de notre relation à notre objet, mais nous la revendiquons. Notre regard est donc un double regard : il vise d'une part à la compréhension de l'objet, et de l'autre il tient compte de la relation de l'observateur à cet objet et de ce qu'elle signifie. En d'autres termes, nous choisissons d'assumer notre subjectivité à tous les niveaux du travail, de l'observation à la relation des faits observés et à leur analyse. D'ailleurs, en observant l'université, c'est aussi nous-même que nous observons, puisque nous en faisons partie, que nous y travaillons et que nous y vivons selon les codes et les références propres aux membres de l'université. Nous sommes selon la formule d'Augé³² un «indigène de notre propre culture», observateur et informateur à la fois. Cette dimension individuelle de notre travail, ajoutée au fait qu'il prend place dans l'*ici* et le *maintenant*, le situe dans le courant de l'anthropologie contemporaine. Nous nous en revendiquons sur base des principaux fondements méthodologiques comme la pratique de terrain, la règle de l'observation-participation et la construction progressive de l'objet à partir de «la relation du chercheur au champ (délimité empiriquement) qui consiste dans le type d'interrogation qu'il se pose, l'appareil conceptuel qu'il utilise et la finalité de la recherche qu'il s'assigne ; et la

³⁰ KILANI, M., *Introduction à l'anthropologie*, Lausanne. Payot, 1992.

³¹ Mythe encore vivace chez les universitaires, certains notamment que nous avons rencontrés : «Combien de personnes aurez-vous dans votre échantillon ? C'est suffisant ? Vous pouvez faire des moyennes avec ça ? Vous êtes juge et partie dans votre truc ; ça ne va pas ça», etc.

³² AUGÉ, M., *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris, Seuil, 1992.

prise en compte de l'ensemble des influences extérieures et des données les plus diverses qui caractérisent ce champ»³³.

Toutefois, cela n'a rien d'exclusif. Nous ne sommes guère enclin à nous réclamer d'une discipline comme d'une chapelle, et rien ne nous laisse plus sceptique que les gesticulations de certains intégristes de la «bonne» discipline, de la «bonne» méthode et de la filiation scientifique pure et sans tache. Nous aurions plutôt tendance à penser que le chercheur en sciences humaines, parce qu'il ne peut se retrancher derrière la caution de l'expérience, du laboratoire et de la sophistication de son outillage de recherche, ne peut compter que sur trois choses : son honnêteté, sa lucidité et les apports croisés de toutes les sciences préoccupées par l'homme. L'homme est un être à la psychologie complexe, qui vit en groupe et est le produit d'une histoire. Voilà pourquoi, sans nous prétendre en aucune manière psychologue ou historien, nous pensons qu'il est nécessaire de nous aider du regard de l'histoire et de la psychologie lorsque nous étudions l'université. Peu nous importe le champ disciplinaire dans lequel notre recherche prend place. Nous souhaitons avant tout échapper à toute forme de rigorisme scientifique et d'assumer comme nous y encourage Edgar Morin, la singularité de notre pensée, de notre réflexion et de notre manière d'en rendre compte :

«Comme la scientificité est partielle et inachevée en toute sociologie, tout sociologue est partiellement un scientifique, partiellement un essayiste. Tout sociologue est en fait un auteur qui signe et s'engage personnellement dans ses articles et ses livres [...]. Le sociologue doit assumer pleinement la qualité et l'insuffisance que contient le terme d'essayiste : il ne peut que s'essayer à atteindre une connaissance pertinente, et il doit s'y essayer en prenant des risques intellectuels. Le sociologue doit accepter la limitation inhérente au terme d'auteur mais en même temps assumer la mission qu'il comporte : s'engager personnellement dans son interrogation des phénomènes et des événements ; s'aventurer dans son diagnostic et son pronostic ; problématiser de façon critique ce qui semble évident ou naturel, mobiliser sa conscience et sa réflexion d'humain et de citoyen, élucider ses paris intellectuels. Autant il doit rechercher et utiliser de données fiables et vérifiables, autant il doit développer une pensée personnelle. Au lieu de se réfugier dans un jargon anonyme qu'il croit scientifique, il doit s'engager dans son écriture singulière et ainsi s'affirmer pleinement auteur»³⁴.

³³ KILANI, M., *Introduction à l'anthropologie*, p. 49.

³⁴ MORIN, E., *Sociologie*, Paris, Fayard (coll. «Points»), 1994, pp. 12-13.

Si notre position par rapport au terrain conditionne notre démarche ainsi que le cadre théorique et méthodologique dans lequel nous l'intégrons, l'hétérogénéité historique et géographique de l'université nous laisse à penser qu'elle ne peut être l'objet d'une sociologie normative qui «aurait la volonté de produire des modèles stables de la réalité sociale»³⁵. Lorsque l'on demande, comme nous l'avons fait, à des universitaires ainsi qu'à des personnes extérieures, de donner une définition de l'université, cette dernière est généralement présentée comme le lieu de réalisation des deux missions de recherche et d'enseignement qui lui sont traditionnellement dévolues³⁶.

Mais tous ceux qui travaillent et/ou ont étudié dans une université savent que cette définition recouvre en fait une réalité bien plus complexe en termes d'organisation, de gestion et de rapports humains. Ils savent aussi pour avoir été à des titres divers en rapport avec d'autres universités, que celles-ci se distinguent les unes des autres par bien des points : leur histoire plus ou moins longue ou récente ; leur réputation (liée par exemple à la présence d'un laboratoire ou d'un service prestigieux) ; leurs référents idéologiques (comme c'est le cas en Communauté française de Belgique où l'Université de Bouvreuil coexiste avec deux autres universités complètes : l'Université Libre d'Urbicande, libre-exaministe, et l'Université Catholique Saint-Baudouin) ; le fait qu'il s'agisse d'une institution d'Etat (publique) ou privée (comme par exemple aux Etats-Unis), ainsi que mille et un autres détails qui peuvent aller d'une brochure de présentation ou d'un site Internet particulièrement réussi ; aux bâtiments ainsi qu'à la localisation³⁷. A tout cela il convient encore d'ajouter la «taille» de l'institution définie par le nombre d'étudiants et signe de sa «puissance» matérielle et financière. Ces nombreux paramètres font que si, dans le monde des universités, toutes les universités sont reconnues comme telles, c'est parce qu'elles portent le même titre d'université et qu'elles répondent également à ce plus petit dénominateur commun de «lieu de recherche et d'enseignement des connaissances». L'université, au sens générique du mot, répondrait ainsi moins à un modèle concret qu'à une définition extrêmement large recouvrant dans la réalité une réelle diversité. On pourrait dire d'une certaine manière que parler de l'université, de son fonctionnement, de son organisation, de ses missions, et, surtout, à l'heure

³⁵ MARTUCELLI, D., *Sociologies de la modernité*, Paris, Gallimard (coll. «Folio»), 1999, p. 11.

³⁶ On y ajoute de plus en plus souvent aujourd'hui la «citoyenneté» et/ou le «service à la communauté»), ainsi que la nécessité pour l'université de se positionner par rapport à des «valeurs» dont les plus fréquemment citées l'humanisme, la liberté académique et la pensée critique.

³⁷ «Passant sous l'autoroute entre les murs sales et les mêmes affiches déchirées [...], je m'engage dans la petite voie bosselée qui contourne l'université sur ses arrières, et je gagne mon bâtiment entre des voitures qui semblent abandonnées, et des

actuelle de son évolution ou de sa réforme, n'a de sens que dans la mesure où on se réfère à une situation particulière. Vue sous l'angle historique et institutionnel, l'université peut apparaître comme la représentation d'une communauté de savants et d'étudiants ainsi que de l'universalité de la Science. Si l'on fait référence à la diversité des établissements, des règlements nationaux et locaux ainsi que des contextes sociaux, économiques et politiques, la notion d'université recoupe celle de «système universitaire» dont parlent Friedberg et Musselin³⁸. Dans cette perspective, aller sur le terrain de l'université était synonyme pour nous d'investissement d'une situation spécifique, potentiellement éclairante pour la compréhension d'une problématique globale, sans lui être néanmoins totalement réductible.

2.5. Les sources

Toute réflexion, toute analyse, se fonde sur des éléments d'information. Notre recherche étant basée sur une démarche qualitative, nous n'avons privilégié aucune technique particulière³⁹. Nous distinguerons cependant trois grandes voies de collecte de données.

2.5.1. L'observation empirique

Le chercheur est immergé dans son terrain, il est en prise directe avec lui, regardant, écoutant, éprouvant le plus complètement possible cette vie à laquelle il participe. L'observation est permanente, ce qui bien sûr ne signifie pas qu'elle soit toujours intéressante et que les éléments qu'elle fournit soient significatifs. Néanmoins, l'indispensable tri des informations recueillies ne peut se faire qu'à posteriori, quand on se met en retrait et qu'on substitue la réflexion à l'observation. Sur le moment même, le chercheur n'a pas la possibilité d'évaluer la pertinence ou non d'une information, et il ne peut dans le même temps prendre le risque de négliger une phrase, une anecdote, une idée qui pourraient ultérieurement s'avérer

rangées de grandes poubelles vides.» (SALLENAVE, D., *Lettres mortes. De l'enseignement des lettres et de la culture générale en particulier*, Paris, Editions Michalon, 1995, p. 9.)

³⁸ FRIEDBERG, E., MUSSELIN, Ch., «La noción de sistema universitario y sus implicaciones para el estudio de las universidades».

³⁹ «*Qualitative research, as a set of interpretive practices, privileges no single methodology over any other. As a site of discussion, or discourse, qualitative research is difficult to define clearly. It has no theory, or paradigm, that is distinctly its own. [...] Nor does qualitative research have a distinct set or methods that are entirely its own. [...] qualitative research, as a set of practices, embraces within its own multiple disciplinary histories constant tensions and contradictions over the project*

importantes. Ainsi nous sommes nous toujours déplacé dans l'université avec notre carnet de notes qui s'est rempli au fur et à mesure d'un matériel disparate mais souvent très utile pour «relire», pour mieux comprendre par après une situation, une attitude ou une remarque. Ce «bloc-note», c'est l'anthropologue sur le terrain à la manière d'un reporter, ou mieux d'un géologue ramassant sans cesse des échantillons de matériau empirique.

2.5.2. Les enquêtes

Malgré notre choix de privilégier une approche empirique et qualitative du terrain, nous avons voulu également systématiser la récolte de certaines informations, sans pour autant envisager un traitement quantitatif des données. D'une part, l'accès à un nombre suffisant de sujets au sein de l'Université de Bouvreuil n'était absolument pas garanti pour de multiples raisons (difficulté de contacter les gens, méfiance à l'égard de la thématique abordée, problèmes de confidentialité, impératif institutionnel de mener notre travail discrètement, etc.), et d'autre part les éventuelles statistiques que nous aurions pu dresser n'auraient été valables que pour l'Université de Bouvreuil, étant par ailleurs inutilisables en l'absence de données de comparaison obtenues dans d'autres universités.

2.5.2.1. Les entretiens

Les contacts informels avec les nombreuses personnes que nous connaissons à l'intérieur de l'université ont été d'un grand intérêt. Toutefois, nous avons voulu donner la possibilité à nos interlocuteurs d'aborder plus en profondeur certains sujets, comme par exemple leur parcours professionnel et la description de leurs activités. A cet effet, nous avons, dans le cadre de rendez-vous fixés à l'avance, réalisé une cinquantaine d'entretiens enregistrés de membres des personnels académique et scientifique des huit facultés de l'Université de Bouvreuil.

itself, including its methods and the forms its findings and interpretation takes». (DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S. (éds.). Handbook of Qualitative Research, London, Sage, 1994, p. 3.)

2.5.2.2. Les questionnaires

Afin de pallier l'impossibilité pour certaines personnes de consacrer le temps suffisant aux entretiens oraux, nous leur avons envoyé un questionnaire⁴⁰ que nous avons également adressé aux personnes interviewées. Compte tenu du faible nombre de questionnaires rentrés (28 sur 90), nous l'avons renvoyé par courrier électronique aux personnes qui ne nous avaient pas répondu. Nous avons ainsi pu obtenir 21 réponses supplémentaires. A la fois par curiosité et par souci de recouper les informations obtenues, nous avons envoyé le questionnaire par courrier électronique à une centaine de professeurs d'universités françaises, canadiennes et suisses francophones. 21 personnes seulement ont réagi. Nous n'avons pas insisté pour récupérer des questionnaires supplémentaires, notre but n'étant pas, comme nous l'avons dit de réaliser une étude statistiquement significative. Enfin, 40 questionnaires spécifiques⁴¹ ont été distribués auprès de personnes extérieures à l'université dans le but de nous informer sur les représentations de l'université dans le grand public. Parce que nous fréquentons depuis longtemps les professeurs et les scientifiques de Bouvreur et que nous avons souvent l'occasion de parler avec eux de l'université, nos enquêtes ne nous ont pas, à proprement parler, apporté d'informations originales, à l'exception des récits de carrière et de vie professionnelle. Nos questionnaires ont ainsi joué un rôle de confirmation ou de consolidation des données que nous avons pu jusque là récolter par la voie empirique dans le cadre de notre recherche mais aussi en dehors.

2.5.2.3. La littérature

Nous nous sommes naturellement référé à la littérature consacrée à l'université. Certes, il n'était pas pensable d'approcher cette littérature de manière exhaustive. L'université en effet n'est pas seulement présente dans des ouvrages spécifiques qui lui sont entièrement consacrés ; on la retrouve aussi indirectement dans une abondante production qui traite plus généralement d'enseignement, d'enseignement supérieur ou encore de recherche, à moins qu'elle ne soit en toile de fond de livres de fiction où l'on voit parmi les personnages évoluer des universitaires⁴². Nous n'avons pas ignoré toute cette littérature sans cependant l'aborder systématiquement, projet qui pourrait donner matière à plusieurs thèses intéressantes. Nous sommes resté attentif au fait qu'au delà du terrain existait une mine qu'il n'était pas possible

⁴⁰ voir Annexe 2.

⁴¹ voir Annexe 3.

⁴² Les ouvrages de David Lodge en sont une des illustrations les plus connues.

d'exploiter systématiquement mais dans laquelle nous avons régulièrement glané des informations.

En ce qui concerne la littérature consacrée de manière spécifique à l'université, nous distinguerons la littérature francophone et la littérature anglo-saxonne. Compte-tenu du fait que nous travaillions sur un objet très circonscrit, à savoir une université de la Communauté française de Belgique, nous avons d'abord effectué des recherches bibliographiques dans le domaine francophone, et plus précisément belge et français. Cependant, au fur et à mesure de notre travail, il est apparu que, non seulement la production belge dans le domaine des études sur l'université était assez pauvre en quantité, mais qu'il existait dans le monde anglo-saxon et au Canada, une littérature abondante et surtout plus radicalement engagée (dans un sens comme dans l'autre) dans des débats sur le fonctionnement et l'évolution de l'université. Cela tient très vraisemblablement au fait que l'université américaine (et canadienne en raison de la proximité géographique et culturelle) est beaucoup plus avancée que l'université européenne, et en particulier belge et française, dans l'intégration de nouvelles pratiques et de nouveaux modes de fonctionnement qui, chez nous, commencent à peine à être discutés⁴³. Dans le sens où la littérature anglo-saxonne concerne une situation qui n'est pas (encore ?) totalement comparable à ce que connaît l'Europe, nous avons choisi d'en faire une présentation séparée.

a) La littérature francophone

La littérature francophone sur l'université est essentiellement française et canadienne. Toutefois, compte tenu des caractéristiques du monde universitaire canadien, nous rapprocherons la littérature qui en est issue et qui lui est consacrée au domaine anglo-saxon.

a.1. Essais et littérature d'opinion

L'abondance de la production française est remarquable. Nous avons cependant remarqué que les ouvrages *stricto sensu* scientifiques sont les moins nombreux. Ils s'effacent généralement derrière un nombre impressionnant d'ouvrages que nous qualifierons de «parascientifiques». Il s'agit souvent de réflexions portées au départ de l'expérience personnelle de l'auteur. Ecrits parfois par des personnalités ou des scientifiques renommés, ces travaux, comme on l'a dit, se fondent au départ sur des expériences personnelles souvent désabusées quant à l'évolution

générale de l'université⁴⁴ ; quelques uns ont visiblement rempli une fonction cathartique et ont choisi la voie de la dénonciation humoristique⁴⁵, parfois celle du pamphlet⁴⁶ ; d'autres encore se présentent comme de véritables essais. Aucun n'est sans intérêt. Ils constituent tous en effet une source d'informations et une base de réflexion de premier choix. Ce type de travail, à notre connaissance, fait presque totalement défaut en Belgique.

a.2. Littérature scientifique

En dehors des thèses et articles, la littérature scientifique francophone consacrée aux universités s'est développée assez récemment. B. Girod de l'Ain dans la préface du livre de Friedberg et Musselin⁴⁷ constatait en 1989 que «[...] les travaux sur les universités portent le plus souvent sur les missions qu'elles doivent ou devraient accomplir dans la société et sur la place qu'elles y tiennent que sur les modes de coopération et les relations qui se nouent entre les universitaires d'un même établissement». A l'heure actuelle, ces travaux sont plus nombreux, parmi lesquels se détachent les productions du CSO (Centre de Sociologie des Organisations) du CNRS.

On note aussi une importante production (mémoires, thèses, livres) portant sur l'histoire de l'université. Il faut aussi compter sur toute une littérature qui se rattache plus ou moins directement à l'université. Il s'agit de travaux portant notamment sur des aspects particuliers de son fonctionnement⁴⁸, l'épistémologie et l'histoire des sciences, la recherche, la pédagogie ou encore le monde des étudiants. Nous nous y sommes référés de manière régulière. Tous ces travaux sont bien sûrs trop nombreux pour que nous puissions les citer de manière groupée et exhaustive. Le lecteur les reconnaîtra au fur et à mesure de sa découverte du travail.

a.3. Rapports, textes de lois et textes institutionnels.

⁴³ Depuis le début de notre recherche à la fin de 1998, nous avons constaté une augmentation sensible de publications, mais aussi de colloques et de séminaires sur l'université, son développement et son rôle.

⁴⁴ p. ex. SALLENAVE, D., *Lettres mortes. De l'enseignement des lettres en général et de la culture générale en particulier* ; DELANOE, N., *Nanterre La Folie*.

⁴⁵ p. ex. MARIS, B., *Les sept péchés capitaux des universitaires*, Paris, Albin Michel, 1991.

⁴⁶ p. ex. MASCHINO, M.T., *Savez-vous qu'ils détruisent l'université ?*, Paris, Hachette, 1984 ; SCHWARTZ, L., *Pour sauver l'université*, Paris, Seuil, 1983.

⁴⁷ FRIEDBERG, E., MUSSELIN, Ch., *En quête d'universités. Etude comparée des universités en France et en RFA*, Paris, L'Harmattan, 1989, p. 23.

⁴⁸ p. ex. GUEISSAZ, A., *Les mondes universitaires et leur informatique. Pratiques de rationalisation*, Paris, CNRS Editions, 1999.

Une deuxième catégorie de documents est constituée des rapports, des textes officiels, des comptes-rendus de réunion que l'université génère en abondance. Notre situation particulière dans l'Université de Bouvreuil nous a permis d'y avoir accès facilement, soit parce qu'ils nous étaient envoyés régulièrement en notre qualité de membre du personnel administratif (p. ex. circulaires concernant l'organisation interne comme les recommandations à l'usage modéré du téléphone ; le bulletin d'information de l'Administration des Ressources Humaines...), qu'ils étaient librement accessibles dans notre service (p. ex. textes des lois et décrets...) affichés aux valves⁴⁹ ou encore diffusés sous forme électronique par le biais de l'Intranet (p. ex. procès-verbaux de réunions du Conseil d'administration). Quant à nombre de documents normalement inaccessibles à une grande partie de la communauté universitaire (p. ex. comptes-rendus de Conseils de Facultés, diverses notes spécifiques, etc.), notre situation d'employé au Rectorat, sommet de la pyramide universitaire et pôle de concentration de l'information, nous a permis d'en disposer facilement.

On rangera aussi parmi cette catégorie ce que nous sommes tenté de désigner comme *littérature de lobbys*. Il s'agit en effet pour l'essentiel de brochures et de monographies publiées par des institutions comme l'OCDE qui sont le principal véhicule de ce Discours dominant sur lequel nous reviendrons. Parallèlement, les services administratifs de l'université regorgent des textes de la CRE (Conférence des Recteurs Européens), textes faisant largement référence aux recommandations de l'OCDE. Nous classerons également dans cette littérature de lobbys, les documents que l'UNESCO consacre à l'enseignement supérieur en général et à l'université en particulier. Bien que le ton soit moins catégorique, qu'une place relative y soit consacrée aux débats d'idées et qu'on y trouve des éléments de contradiction du Discours dominant, ces documents sont cependant en grande partie le reflet de ce dernier.

a.4. Les discours des Recteurs de l'Université de Bouvreuil.

Il nous faut noter ici que l'enthousiasme parfois naïfs des prémisses de notre recherche nous a fait accumuler des textes dont nous espérions pouvoir faire l'analyse au fur et à mesure. Rapidement, nous nous sommes rendu à l'évidence que ça ne serait pas possible. Nous avons donc pris le parti de considérer la littérature sur l'université de la même façon que les autres matériaux du terrain que nous observions, autrement dit comme des éléments dont la

⁴⁹ Voir 2.1. Petit lexique universitaire belge-français.

rencontre allait être déterminée par la découverte progressive du terrain, avec ses surprises ainsi que son caractère incertain, parfois fortuit. C'est d'ailleurs au hasard d'une conversation concernant les discours du Recteur Courant, que notre interlocuteur a évoqué la quantité supposée imposante de textes prononcés par les Recteurs successifs de l'Université de Bouvreuil, en se demandant au passage ce qu'il en était advenu. Nous avons réalisé à ce moment qu'il y devait en effet exister une source importante de données sur l'université qui n'était jamais évoquée au-delà des trente dernières années. Nous avons donc interrogé plusieurs personnes travaillant à la bibliothèque générale avant de retrouver la trace de quelques caisses perdues au fond des archives et contenant une grande partie des discours de rentrée académique prononcés par les Autorités académiques depuis la création de l'Université de Bouvreuil. Ces textes oubliés nous ont été très précieux non seulement pour nous informer sur l'histoire de l'Université de Bouvreuil en particulier, mais aussi et surtout pour comprendre l'évolution des contraintes et des idées liées à l'évolution de l'institution universitaire en général.

b) La littérature anglo-saxonne

Par notre terrain, notre langue et même les conditions de sa réalisation, notre travail aborde l'université dans une perspective particulière. Nous sommes belge, francophone, travaillant au niveau du terrain dans une université de tradition européenne, et au niveau du doctorat dans le contexte institutionnel et culturel de l'université française. En plus de différents paramètres liés à notre histoire personnelle, à nos goûts et à nos opinions, tout cela contribue sans aucun doute à donner à notre recherche une certaine coloration «idéologique» au sens où notre idée de l'université se heurte aux descriptions et aux représentations parfois dithyrambiques de l'université américaine que nous trouvons dans la littérature précitée et les discours de nombreuses personnes, dans et hors de l'université. Nous ne pouvions évidemment nous en tenir à une opposition simpliste entre préjugés favorables et défavorables. Il nous paraissait par ailleurs improbable que le seul discours qui puisse se tenir aux Etats-Unis sur l'université soit un discours unanimiste, sans critique, strictement conforme aux bibliographies des documents de l'OCDE. Pour en avoir le cœur net, nous avons pris le chemin de l'Internet.

En *surfant* d'un site à l'autre, d'un moteur de recherche à l'autre, changeant régulièrement de mots-clés, nous avons fait des découvertes intéressantes. Notre premier constat tient au principe de la recherche d'informations indépendamment du thème de notre travail. L'outil

Internet permet au chercheur d'aujourd'hui d'entrer en contact avec un nombre de sources beaucoup plus important que par le passé en un temps beaucoup plus court, et surtout de se procurer immédiatement les documents téléchargeables. Si nous insistons sur ce point, c'est parce que nous avons la conviction qu'à quelques années près, notre recherche aurait été très différente car nous n'aurions pu disposer de tous ces documents qui nous ont permis d'étayer notre argumentation et de défendre nos hypothèses sur base d'éléments beaucoup plus concrets. Il y a dix ou quinze ans, nous n'aurions jamais pu obtenir aussi rapidement et surtout gratuitement ou presque, tous ces textes auxquels Internet nous a donné accès. Par ailleurs, cela ne manque pas de nous interpeller sur le fait que malgré leur existence et leur disponibilité, ces documents et les opinions qu'ils contiennent soient totalement ignorés dans des débats sur l'évolution de nos universités qui invoquent de manière récurrente le «modèle anglo-saxon».

Anthropologue en quête d'indices sur le terrain virtuel de la *toile*, nous avons découvert que celle-ci abritait de nombreux sites anglais et nord-américains consacrés plus ou moins directement à l'université. Pour une partie, ces sites sont eux-mêmes des sites universitaires créés à l'initiative d'un service ou d'un département; d'autres sont des sites personnels. Il y a enfin les adresses de revues scientifiques en ligne. Nous ne les avons pas tant trouvés en faisant nos recherches sur le mot «*university*» qui ramène la plupart du temps aux sites institutionnels qu'en utilisant l'expression «*higher education*». C'est à ce niveau que nous avons pu constater que se tenait un réel débat sur la notion de «*humanities*» ou encore de «*liberal education*» qui souvent nous ramenait par l'intermédiaire de l'expérience des individus, dans l'université. Ce débat est généralement ignoré, méconnu ou passé sous silence aussi bien dans la littérature institutionnelle, la littérature des lobbys que dans les discussions que nous avons pu avoir avec des personnes présentant l'université américaine comme un modèle à suivre.

Articulé autour de la notion de «*humanities*»⁵⁰, le débat est motivé par la distance grandissante voire l'opposition de plus en plus radicale entre les disciplines du savoir

⁵⁰ «*Humanities : the branches of learning (as philosophy, arts, or languages), that investigate human constructs and concerns as opposed to natural processes (as in physics or chemistry) and social relations (as in anthropology or economics)*» (Merriam-Webster's Online Collegiate Dictionary, <http://www.m-w.com>); «*Those branches of knowledge, such as philosophy, literature, and art, that are concerned with human thought and culture; the liberal arts*» (The American Heritage Dictionary of The English Language, <http://www.Bartleby.com>); «*[...] body of artistic and intellectual disciplines including philosophy, literature, history, and fine arts*» (Wordsmyth Educational Dictionary-Thesaurus, <http://www.wordsmyth.net>).

susceptibles de se conformer à un modèle dominant, comme les technosciences, et les sciences humaines non-productives et, comme nous le verrons, idéologiquement non-conformes. Il ne s'agit pas que d'une opposition d'idées mais bien de prises de position d'universitaires directement confrontés aux effets, positifs pour certains, négatifs pour d'autres, d'universités où le statut, la reconnaissance ainsi que les moyens d'existence et de développement des secteurs et des disciplines sont étroitement liés à leur productivité et à leur rentabilité. On ne s'étonnera donc pas de voir la majorité des articles réclamant une réflexion de fond sur l'évolution de l'université ou contestant directement celle-ci émaner de professeurs et de scientifiques de sciences humaines, les prises de position plus favorables à cette évolution ou plus conformistes étant quant à elles le fait de leurs collègues des sciences dites «dures».

Chapitre 3 : Qu'est ce que l'université ?

« Quelquefois, hasarder des réponses est seulement une manière d'éclaircir pour soi-même des questions ». (Antonio Barrico)

Avant même que de nous attacher à décrire le fonctionnement de l'université et les ressorts de celui-ci, il importe de resituer notre objet dans son contexte socio-historique. Notre démarche à ce niveau va être double. En effet, nous avons choisi d'observer une université dans le contexte particulier d'une crise qui se manifeste dans une série de fortes tensions entre d'une part une histoire caractérisée par sa longueur, sa continuité (tout au moins apparente) et une série de valeurs intangibles comme la liberté académique ou encore la recherche de la vérité (scientifique), sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir en détail. Nous pensons que les constats auxquels nous ont mené nos observations sont valables pour l'ensemble du monde universitaire, quoiqu'à des degrés divers. L'université est un produit de l'Histoire et des sociétés, et à ce titre elle a évolué en fonction des contingences sociales, économiques et politiques locales. Nous insistons sur cet aspect sur lequel nous aurons l'occasion de revenir : l'université au sens général est une réalité que l'on peut qualifier aujourd'hui d'universelle, mais chaque université est aussi une réalité locale qui peut se démarquer de ses consœurs par toute une série de traits spécifiques⁵¹. Pour ces raisons, il nous paraît indispensable d'opérer un bref retour sur l'histoire de l'université en général, avant de présenter dans un deuxième temps l'Université de Bouvreuil qui a été le terrain privilégié de nos observations.

3.1. L'université en général

3.1.1. Historique

Déterminer l'origine de l'université et examiner son histoire nous obligent à anticiper sur la discussion de sa définition. Qu'est-ce que l'université ? La question n'est triviale qu'en apparence. Plus nous avons avancé dans ce travail, plus nous avons pris conscience qu'elle nous amenait à envisager une réalité à la fois très vaste et complexe, et que par conséquent il était très difficile d'y répondre de manière univoque. Nous le verrons plus avant à travers les réponses fournies par nos enquêtes dans et hors de l'université ainsi qu'à travers la littérature qui lui est consacrée.

⁵¹ A défaut de pouvoir en établir une liste exhaustive, nous citerons principalement les lois et règlements qui organisent son fonctionnement et qui varient d'Etat à Etat ; le fait qu'il s'agit ou non d'une université complète (voir 2.1. Petit lexique universitaire belge-français) ; la taille de l'institution ainsi que sa localisation (urbaine, péri-urbaine) qui peuvent influencer considérablement son organisation ; le statut public ou privé ; la réputation d'une Faculté, d'une Ecole, d'un service ; la réputation d'un ou plusieurs professeurs, etc.

3.1.1.1. Les origines

Généralement, on situe la naissance de l'université au Moyen Age, même si, lorsqu'on s'y réfère, c'est souvent de manière assez vague. L'important semble t-il est de pouvoir rattacher l'université à une histoire dont elle tire d'autant plus de légitimité que celle-ci est ancienne⁵². Cela est valable aussi bien lorsque l'on parle de l'université en général que d'une université en particulier. L'ancienneté historique est en quelque sorte une justification, une caution et une garantie de sérieux. Toutefois, en raison des contingences commerciales qui leur imposent de plus en plus de donner une image d'entreprise dynamique pour séduire les partenaires privés et le public étudiant, les universités insistent également sur la modernité des équipements, l'actualité des formations, bref, tout ce qui manifeste l'adaptation au présent et surtout l'ouverture vers l'avenir. L'université apparaît ainsi non pas située dans une époque déterminée, mais bien comme traversant le temps, venant d'un passé lointain et tournée vers un avenir par définition infini. Cette espèce d'intemporalité de l'université contribue sans aucun doute à lui conférer une importance particulière, voire même un caractère quelque peu mythique renforcé par la référence à l'«universalité» que contiendrait naturellement le terme même d'*université*. On sait qu'il s'agit là d'une étymologie erronée, l'*universitas* désignant à l'origine une «communauté (plus ou moins) autonome de maîtres et d'étudiants réunis pour assurer à un niveau supérieur l'enseignement d'un certain nombre de disciplines»⁵³. Qu'importe, l'université - «comme son nom l'indique» ainsi que nous l'avons entendu souvent, même dans la bouche de certains universitaires⁵⁴ - est de tous les temps et de tous les lieux, et elle regroupe l'*ensemble* des disciplines du savoir. Cet universalisme historique, géographique et scientifique confère sans doute à l'université une aura que ne possèdent pas d'autres institutions d'enseignement, aura que les responsables universitaires n'ont jamais cessé de cultiver, même s'il est plus porteur au moment où ce travail est rédigé, de présenter l'université comme une entreprise performante que comme Temple du Savoir. Cette dernière opposition recouvre d'ailleurs l'essentiel de ce que l'on pourrait appeler la «contradiction universitaire» et qui a traversé toutes les époques de l'histoire récente de l'université depuis le

⁵² Nombreux sont les sites WEB des universités ainsi que les documents de présentation qui insistent sur l'ancienneté de l'institution.

⁵³ CHARLE, Ch., VERGER, J., *Histoire des universités*, p. 3.

⁵⁴ Nous entendons par *universitaire*, la personne qui a une formation universitaire mais qui ne travaille pas nécessairement dans l'université.

XIX^e siècle, à savoir l'opposition entre sa finalité pratique et la dimension «suprafonctionnelle» qui, pour Claude Javeau, la caractérise⁵⁵.

Pour Christophe Charle et Jacques Verger qui seront notre référence en matière d'histoire des universités, ces dernières sont apparues en Europe au sens de la communauté dont nous avons parlé plus haut au début du XIII^e siècle. Cette époque voit la naissance presque simultanée de trois universités prestigieuses, Oxford, Paris et Bologne. Tant au plan institutionnel qu'au plan de leur rôle social et intellectuel, «ces universités n'avaient pas de véritable précédent historique. Elles n'ont cependant pas surgi *ex nihilo*. Elles étaient même, à bien des égards, les héritières d'une longue histoire»⁵⁶. Cette remarque est importante dans le sens où elle nous montre qu'il faut replacer l'université dans un continuum temporel et évolutif. Dans les discours de bien des responsables universitaires, de personnalités politiques et de chefs d'entreprise, l'université est en effet souvent présentée comme une institution dont l'inadaptation aux exigences du monde contemporain serait précisément synonyme de conservatisme et d'incapacité à évoluer. En somme, on sous-entend qu'une espèce de modèle figé de l'université traverserait le temps. Vision erronée bien sûr, mais qui présente l'avantage de mettre en évidence l'urgence d'une réforme, d'une transformation en profondeur, bref d'une adaptation aux contingences extérieures sous peine d'extinction du dinosaure universitaire. En fait, l'université apparaît au XIII^e siècle dans le prolongement d'une tradition pédagogique héritée de l'Antiquité. Aux XI^e et XII^e siècles, le réseau scolaire de transmission des arts libéraux⁵⁷ s'est déplacé des monastères vers les cathédrales. Ces *écoles cathédrales* ont pour but la formation des clercs dont les prélats ont besoin. Elles ne sont pas les seules. En effet, certains maîtres réputés s'établissent à leur compte et ouvrent ainsi des écoles privées. Simultanément, l'époque est aussi celle en Occident de la croissance économique et urbaine, qui entraîne pour le pouvoir religieux et civil la nécessité de disposer de cadres bien formés pour gérer les affaires privées et publiques. Malgré de nombreuses différences, les universités

⁵⁵ «[...] Jean Duvigneaud, reprenant certaines hypothèses du célèbre sociologue allemand Georg Simmel (1858-1918), soulignait la disparition de la suprafonctionnalité de diverses institutions jouant un rôle primordial dans nos sociétés, au premier rang desquelles l'université : "Les ensembles humains (dont parle Simmel) résultent d'une division du travail dans la société et concernent les "grands corps", l'Armée, l'Eglise, l'Administration : il s'agit d'organes spéciaux existant par eux-mêmes. Instruments destinés à organiser les données de l'expérience définie par une fonction particulière, ces "institutions" échappent nécessairement au jugement particulier des individus qui les composent. Une "suprafonctionnalité" définit ces ensembles qui peuvent ainsi survivre sans attendre leur conservation de la reproduction biologique de leurs membres. Ce qui est un moyen pour la société devient une fin pour la pratique quotidienne.» (JAVEAU, Cl., *Masse et impuissance. Le désarroi des universités*, p. 17)

⁵⁶ CHARLE, Ch., VERGER, J., *Histoire des universités*, p. 7.

⁵⁷ C'est à dire le savoir auquel pouvait prétendre un homme libre : grammaire, rhétorique, logique, arithmétique, géométrie, couronnées par la théologie. On pouvait aussi trouver dans le système des disciplines plus pratiques, comme le droit ou la médecine.

qui apparaissent au XIII^e siècle ont en commun le fait d'être des associations de maîtres et/ou d'étudiants dotées de statuts qui visent à la fois à défendre leurs intérêts vis-à-vis des autorités locales et à régler leurs activités. De plus, ces premières universités, soutenues par le pouvoir pontifical, ne sont plus, contrairement aux écoles antérieures, limitées au seul cadre diocésain : c'est désormais dans toute la Chrétienté qu'elles vont pouvoir recruter et manifester leur influence.

A la question de savoir ce qui a pu favoriser la naissance des universités, Charle et Verger apportent plusieurs éléments de réponse. Le premier facteur serait celui du contexte de développement urbain. L'essor de la vie économique et de la vie associative dans les villes aurait multiplié les débouchés professionnels pour les gradués des écoles, ceux-ci choisissant d'organiser leur propre formation. Le second facteur serait celui du renouveau intellectuel apporté par les nouvelles traductions d'Aristote et l'accès à la philosophie et à la science gréco-arabes. C'est pour échapper à la méfiance et au contrôle des autorités ecclésiastiques et «bénéficier d'une pleine liberté d'enseignement que les gens des écoles auraient conquis l'autonomie que caractérise l'université»⁵⁸. A cela on peut enfin ajouter une possible prise de conscience de la nécessité de professionnaliser l'enseignement afin de lutter contre des dérives anarchiques et aboutir à un système de diplômes et d'examens cohérent. Simultanément, les autorités civiles extérieures, soucieuses d'augmenter leur pouvoir d'intervention, ont soutenu ces efforts d'organisation :

«Le roi a joué un rôle important en Angleterre ; en France, l'université a au moins bénéficié de son abstention bienveillante. Mais c'est surtout la papauté, représentée par les grands papes théologiens et canonistes de la première moitié du XIII^e siècle, dont l'appui a été décisif. Faisant hardiment le pari de la modernité institutionnelle et intellectuelle, elle a partout garanti l'autonomie universitaire ; par là même, elle reconnaissait aux universités une sorte de magistère doctrinal étendu à toute la chrétienté, au service ultime, évidemment, des finalités définies par elle-même. De ce fait, une première limite de l'autonomie universitaire se dessinait déjà, à la naissance même de l'institution»⁵⁹.

Développement d'un monde marchand, développement des affaires publiques et de l'administration, professionnalisation des cadres, universalisme de la science et des valeurs

⁵⁸ CHARLE, Ch., VERGER, J., *Histoire des universités*, p. 14.

⁵⁹ *Ibidem.*, p. 15.

sont ainsi à la base de l'essor des universités. C'est autour de la colonne vertébrale de ces éléments que va s'articuler l'évolution de l'université jusqu'à nos jours.

3.1.1.2. L'évolution

Nous ne nous attarderons pas au détail de l'histoire de l'université. Nous renvoyons pour cela à la littérature spécialisée. De cette histoire, nous retiendrons ce qui nous paraît essentiel, c'est à dire le fait que, du Moyen Age à la Renaissance, du XVIII^e siècle à la révolution industrielle, de 1968 à aujourd'hui, l'évolution de l'université a été constante. L'université a intégré des doctrines et des disciplines nouvelles ; elle a contribué à leur diffusion sans jamais, et il est important de le noter, se montrer elle-même particulièrement novatrice. On a pu en effet souligner que l'université a toujours été «davantage un lieu de d'élaboration d'un code culturel qu'un instrument de production de connaissances nouvelles»⁶⁰ et que la plupart des grandes innovations scientifiques avaient eu lieu en dehors d'elle, ce que l'on peut comprendre compte tenu des liens étroits qu'elle n'a jamais cessé d'entretenir avec le pouvoir et de l'obligation qui lui était faite comme Touraine y a insisté, de participer à la reproduction d'un ordre social⁶¹.

Toutefois, et c'est là la première manifestation des multiples paradoxes de l'université, le rôle de *conservatoire* de l'institution universitaire ne peut pas être totalement confondu avec un rôle strictement *conservateur*. Loin de là même. Parce qu'elle a dès son origine pour mission de gérer la conservation et la transmission de la matière première intellectuelle, l'université a dû en permanence assimiler les nouvelles connaissances et s'adapter au changement des idées. Cette réalité fait que l'université participe à la fois de la stabilité et du changement. Nous avons défendu l'idée selon laquelle l'histoire passée et présente de l'université «est en fait celle d'une institution dont la survie a régulièrement tenu à sa capacité de concilier, d'une part, la dynamique sinon conservatrice du moins conformiste de la réponse aux exigences du pouvoir dominant et de la société en fournissant des élites conformes, et d'autre part, la dynamique plus progressiste de remise à niveau permanente du savoir, voire de sa remise en

⁶⁰ *Encyclopaedia Universalis*, art. «Université», CD-ROM, 1995.

⁶¹ TOURAINE, A., *Université et société aux Etats-Unis*, Paris, Seuil, 1972.

question. Ce jeu d'adaptation constant entre des exigences apparemment contradictoires caractérise l'université et en fait simultanément un lieu de stabilité et un lieu de progrès»⁶².

Les liens de l'université avec le monde, quelles que soient les époques, expriment donc autant son allégeance aux idées dominantes et aux pouvoirs qui les sous-tendent, que son potentiel de contre-pouvoir. Outil du pouvoir, l'université a ceci de spécifique qu'elle est en même temps un pôle de contestation, ou du moins de remise en question. Si elle n'avait pas tout au long de son histoire témoigné de cette double caractéristique, si elle n'avait fait que répondre de manière exclusivement pragmatique et aveugle aux exigences du pouvoir médiéval, l'université se serait figée dans un modèle incapable de résister aux bouleversements politiques et intellectuels. Or, l'institution a pu changer. Elle va notamment devoir répondre aux critiques qui, surtout à partir de la Renaissance, visent le conservatisme des enseignements et une certaine sclérose intellectuelle, particulièrement sensible dans les facultés de droit et de théologie. De plus, depuis le Moyen Age, le décalage entre les formations offertes par l'université et les exigences de la vie professionnelle a été croissant. Du XVI^e au XVIII^e siècle, on va donc multiplier réformes et projets de réforme. C'est sans aucun doute avec les Lumières que ces réformes reflètent le plus «un véritable désir de modernisation, généralement par le biais d'une adéquation plus étroite aux besoins des Etats et des professions»⁶³.

Lorsque les universités manifestent une trop grande résistance à ces réformes ou leur incapacité à les mettre en œuvre, les Etats peuvent décider de créer des institutions parallèles, telles les Académies ou encore le Collège de France qui ont pour vocation d'être des centres d'excellence culturelle. A côté de ces centres, la nécessité de fournir aux futurs cadres des formations adéquates conduit par ailleurs au développement d'écoles professionnelles ou spéciales (collèges ou académies de chirurgie, écoles vétérinaires, écoles d'ingénieurs, etc.). Cette concurrence va conduire à la fin du XVIII^e siècle à d'importants mouvements de rénovation de l'université. A bien des égards, le XIX^e siècle constitue un tournant décisif pour l'histoire de l'université. Le monde va connaître en effet de profonds changements. Au plan politique comme à celui des idées, la Révolution de 1789 a laissé dans la société des traces indélébiles au-delà de la France même.

⁶² BACHELET, J.F., «L'université, entre pouvoirs et contre-pouvoirs », p. 53.

⁶³ CHARLE, Ch., VERGER, J., *Histoire des universités*, p. 57.

C'est aussi le siècle qui verra notamment la montée en puissance de l'Allemagne, l'affirmation des Etats-Unis comme nation. C'est enfin et surtout le siècle de la révolution industrielle, de l'émergence de la bourgeoisie capitaliste comme classe dirigeante, et de ce que l'on pourrait appeler la première mondialisation : les conditions du développement humain sont désormais liées autant à l'industrie et à la technique qu'à l'agriculture, et ses conséquences doivent s'envisager non plus au niveau local, mais à celui de la planète. Dans un tel contexte, la notion de savoir et la question de sa finalité va évoluer, ce qui ne manquera pas d'influencer la conception et l'organisation de l'université. La connaissance n'est plus seulement synonyme d'héritage culturel ou de système de valeurs, elle devient aussi un facteur de progrès, progrès auquel l'université est censée participer au même titre que les autres acteurs sociaux, parmi lesquels notamment les autres institutions d'enseignement. Car l'université désormais va se trouver intégrée dans un système d'enseignement :

«Si l'université est généralement apparue en premier, sa création a entraîné la définition d'un enseignement secondaire qui s'est progressivement constitué en préalable nécessaire à l'entrée dans l'enseignement supérieur. Au XIX^e siècle s'est [...] manifestée une relative coordination entre les divers établissements d'enseignement multiples, mais dont chacun constituait par lui-même un tout»⁶⁴.

Cette transformation, si elle est observable dans la plupart des pays européens, recouvre parfois des différences notables. Dans chaque Etat, l'université va connaître des développements spécifiques. On lie généralement ceux-ci à la distinction entre différents modèles d'université : les modèles dits « allemand » et « français » (ou « républicain ») auxquels viendra s'ajouter à la fin du siècle le modèle américain. La discussion des fondements politiques et idéologiques de ces deux modèles va largement au-delà du cadre de ce chapitre. De nombreux commentaires y ont été consacrés, parmi lesquels l'ouvrage d'Alain Renaut, *Les révolutions de l'université*⁶⁵ sur lequel nous nous appuyons et auquel nous renvoyons le lecteur pour une analyse plus détaillée.

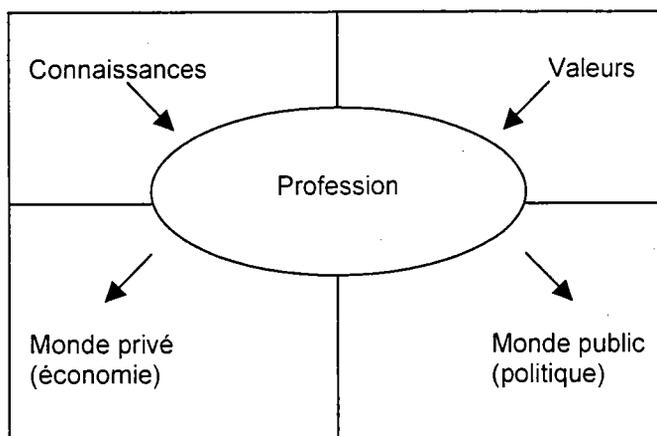
Comme nous l'avons dit à l'introduction de ce travail, ces modèles sont des idéaux-types, des outils de réflexion, mais dont la vulnérabilité commande qu'on les dépasse. Nous en parlerons pour illustrer la façon dont l'université va mettre en relation la science avec la société dans

⁶⁴ *Encyclopaedia Universalis*, art. «Université», CD-ROM, 1995.

⁶⁵ RENAUT, A., *Les révolutions de l'université. Essai sur la modernisation de la culture*, Paris, Calmann-Lévy, 1995.

des contextes différents. Alors que l'habitude veut qu'on en fasse état en les opposant, il faut garder à l'esprit que ces modèles reposent sur un même schéma. Ce schéma, c'est celui de transfert des connaissances et des valeurs aux domaines privé et public par le truchement des professionnels que l'université contribue à former.

Tableau I : Transfert des connaissances et des valeurs dans les modèles d'université



3.1.1.3. Le XIX^e siècle : idéalisme allemand, élitisme républicain et utilitarisme américain.

Tant en France qu'en Allemagne, l'université a été fortement contestée à la fin du XVIII^e siècle. La Révolution française va supprimer les universités parce que corporatistes, élitistes et religieuses (abolition des universités par la Convention du 15 septembre 1793 qui ne laisse subsister que quelques grands établissements dont le Collège de France). Par la loi du 6 mai 1806, Napoléon va établir un corps englobant la totalité du système éducatif connu sous le nom d'Université impériale. L'objectif est clairement pragmatique. Il s'agit en effet de donner à l'Etat des cadres bénéficiant d'une formation conforme à l'ordre social. A ce titre, ce nouvel enseignement supérieur se soucie bien davantage d'utilité que de science :

«[...] la science n'est ici jamais un but, mais elle constitue un moyen de préparer à l'exercice d'une Profession : ce pourquoi il y aura donc autant d'espèces d'apprentissages supérieurs qu'il y a de branches professionnelles»⁶⁶.

a) Le modèle allemand

En revanche, l'Allemagne va aborder la question des universités dans une perspective très différente. Ce qui fonde véritablement le développement de l'université allemande au XIX^e siècle, c'est l'étroite relation qu'elle entretient avec la philosophie, et plus précisément avec les grands philosophes de l'époque. Si l'on peut considérer qu'il y eût un moment fondateur au modèle universitaire allemand, il faut en situer la date en 1810 avec la création de l'Université de Berlin sous l'impulsion de Wilhelm Von Humboldt. Ce sont des circonstances politiques (invasion française et Paix de Tilsitt de juillet 1807) qui vont faire de l'université l'outil d'une riposte culturelle à l'envahisseur⁶⁷. L'originalité de la démarche des responsables politiques fut de demander à des représentants du monde culturel, parmi lesquels des philosophes, comment ils concevraient l'organisation et le fonctionnement de l'université. Par delà leurs divergences, l'université soulève pour les Fichte, Schleiermacher et autre Hegel, deux questions étroitement imbriquées : la question de son organisation et à travers elle la question de la signification et de la finalité du savoir. A la division traditionnelle des Facultés de l'université médiévale, il conviendra de substituer une unité philosophiquement fondée sur l'idée de la systématisme du savoir humain. L'idée directrice de l'université allemande sera de traiter la science comme système dont elle serait en quelque sorte le principe unificateur.

Du point de vue de la philosophie, et plus particulièrement de l'engagement du philosophe, la question de l'université allemande du XIX^e siècle est d'une richesse et d'une complexité dont il ne nous appartient pas de débattre ici. Au risque d'un raccourci brutal, nous retiendrons qu'elle a manifesté le passage de «l'*universitas magistrorum et scholarium* à l'*universitas scientiarum*»⁶⁸. Renaut, synthétise ainsi l'apport du modèle universitaire allemand : «La fonction propre de l'université serait le service de l'esprit, accompli non pas en vue d'une fin extérieure, quelle qu'elle soit, mais par fidélité à un impératif spécifiquement humain dont il semble bien qu'aucune civilisation de quelque importance n'a pu méconnaître

⁶⁶ *Ibidem.*, p. 163.

⁶⁷ FERRY, L., PESRON, J.P., RENAUT, A., *Philosophies de l'université. L'idéalisme allemand et la question de l'université*, Paris, Payot, 1979.

⁶⁸ RENAUT, A., *Les révolutions de l'université*, p. 117.

l'importance»⁶⁹. Il est vain de se demander si la vocation de l'université est de servir à quelque chose, elle a simplement pour fonction de rappeler par sa seule présence « les hommes à l'ordre de l'humanité »⁷⁰.

Contrairement à l'enseignement supérieur français de l'époque dont l'apport se limite à celui d'une formation professionnelle, l'université allemande manifeste quant à elle cette dimension suprafonctionnelle que nous avons évoquée plus haut⁷¹. Pragmatisme vs idéalisme ; profession vs science. Ces oppositions ne se résoudront jamais. Elles vont traverser et marquer profondément toute l'histoire contemporaine de l'université. D'une manière générale, l'esprit qui animait modèle allemand inspirera bon nombre de réflexions et d'initiatives concernant l'université, jusqu'à l'émergence ces dernières années d'un discours à dominante utilitariste.

L'université allemande est longtemps restée une référence, au moins « pour la définition de ce que devait être une université par rapport à l'enseignement secondaire d'une part, et à l'enseignement technique d'autre part »⁷² : l'université est au-delà des contingences de l'école secondaire qui donne les bases du savoir, et de l'école technique à finalité professionnelle. Elle se caractérise par son autonomie vis-à-vis de l'Etat, autonomie qui est la garantie indispensable de la libre recherche du savoir et de la vérité. Toutefois, l'intérêt pour le modèle allemand et les influences qu'il a pu susciter, ne signifient pas que l'ensemble du monde universitaire se soit organisé d'une manière similaire à l'Allemagne. D'ailleurs, des tentatives de réforme visant à transposer le modèle de l'Université de Berlin de Von Humboldt en France et aux Etats-Unis échouèrent, sans doute parce qu'elles n'étaient pas à même de rencontrer les exigences politiques, sociales, économiques, mais aussi scientifiques du moment. En Allemagne même, l'université sera rapidement confrontée à la nécessité d'intégrer l'importance croissante de la physique, de l'histoire ou des sciences naturelles à côté de la philosophie. Autrement dit, plus la connaissance augmente et se diversifie, plus l'université devient nécessaire, plus son organisation devient importante mais aussi lourde et

⁶⁹ *Ibidem.*, p. 137.

⁷⁰ *Ibidem.*

⁷¹ Il faut prendre garde cependant de réduire la réforme universitaire en Allemagne à la seule intervention des philosophes. Ceux-ci ont orienté cette réforme et lui ont donné un contenu, mais des paramètres extérieurs ont également joué comme la croissance de la population étudiante, les modifications de sa répartition dans les différentes facultés ainsi que le mode d'organisation de la fonction professorale.

⁷² DEVEZE, M., *Histoire contemporaine de l'université*, Paris, SEDES, 1976, p. 22.

rigide. Ainsi les besoins de la recherche ont-ils amené à la création d'instituts spécialisés qui vont devenir de plus en plus indépendants des universités.

b) Le modèle français

A la différence de l'Allemagne, l'université française reconstituée par Napoléon est étroitement liée à l'Etat. Elle rassemble en fait les facultés traditionnelles de droit, de médecine et de théologie, ainsi que les facultés de sciences et de lettres issues de l'ancienne faculté des Arts. Leurs programmes sont uniformisés et leur fonctionnement placé sous l'autorité d'un fonctionnaire gouvernemental : le recteur de l'Académie (circonscription régionale d'enseignement). L'université cependant n'est qu'un élément constituant d'un enseignement supérieur où elle coexiste de façon non coordonnée avec les écoles spéciales (ou grandes écoles) et les grands établissements scientifiques (comme le Muséum d'histoire naturelle et le Collège de France) qui prennent en charge l'essentiel des activités de recherche. La centralisation excessive, ainsi que le souhait de développer comme en Allemagne la recherche dans les facultés, va entraîner dans la seconde moitié du XIX^e siècle un important mouvement de réforme. La réforme la plus importante fut celle qui, en 1896, avait pour but de rassembler les facultés en universités dotée de la personnalité civile et d'une plus grande autonomie (conseils élus, responsabilité du budget, possibilité de créer ou de supprimer des chaires, etc.) Cette réorganisation visait en somme à l'unification du savoir telle que l'avaient pensée auparavant les idéalistes allemands. Il ne s'agit pas de substituer le principe de l'enseignement savant à celui de l'enseignement professionnel, mais davantage de «placer la science au centre même de l'enseignement professionnel»⁷³. Et ce, non pas pour former autant de savants qu'il y aurait d'étudiants, mais avec deux objectifs :

1. «Donner à tous les clartés scientifiques sans lesquelles la profession choisie par chacun d'eux serait obscure et empirique [...]».
2. «En même temps, dans la masse, assurer la sélection de l'élite, et pour cette élite organiser le travail scientifique : bref, selon le principe qui allait définir l'"élitisme républicain", faire surgir, dans la masse qui n'attend de l'Université que l'accès à une profession, le petit nombre de ceux qui pourront consacrer leur vie à des "recherches savantes", c'est-à

⁷³ RENAUT, A., *Les révolutions de l'université*, p. 184.

dire à ce progrès du savoir pur dont la pratique professionnelle elle-même bénéficie (comme application d'une théorie), mais sans en être aucunement la finalité»⁷⁴.

L'université selon ce que l'on va appeler le «modèle républicain» est plus que la simple transposition à la France du modèle allemand. Là où les philosophes avaient souhaité organiser l'université autour de la recherche du savoir pour lui-même dans sa globalité, la nouvelle université française de la fin du XIX^e siècle a clairement pour vocation de servir l'Etat et la société. Certes, il s'agit de former les étudiants à la science, mais, moins peut-être que la science elle-même, c'est la méthode scientifique qui prime le contenu. Ce qui est important, c'est non pas de former une élite au savoir encyclopédique, mais plutôt une élite qui sache penser, capable de juger et de comprendre. Certes, toute notion de formation professionnelle n'est pas totalement absente de cette université. On peut tout d'abord concevoir qu'elle est implicitement contenue dans le fait que l'élite y est formée dans cette perspective particulière, précisément pour pouvoir remplir dans la société une série de fonctions clé. Ensuite, comme il a été dit plus haut, la formation universitaire bénéficie aussi à tous ceux qui ne feront pas partie de l'élite mais qui néanmoins en tireront un bénéfice dans le cadre de leurs professions futures.

D'ailleurs, l'université ne peut à cette époque faire l'économie de la question des finalités professionnelles de son enseignement. On l'a vu, l'université allemande elle-même a rapidement été confrontée aux exigences du développement des disciplines et de la révolution industrielle. A la fin du XIX^e siècle, les transformations économiques et sociales font de l'enseignement supérieur un enjeu incontournable pour la promotion sociale des individus, le progrès économique et social ainsi que la formation des cadres. C'est à ce moment que se forme la troisième référence importante en matière d'université : le système américain.

c) Le modèle américain

L'université américaine «naît» véritablement au tournant du siècle, simultanément à l'affirmation des Etats-Unis comme grande puissance politique et économique. Les grandes universités publiques et privées vont rapidement absorber les anciennes institutions à vocation essentiellement locale et professionnelle. Souvent elles sont soutenues par des mécènes

⁷⁴ *Ibidem.*, pp. 184-185.

soucieux de doter leur pays d'institutions scientifiques de haut niveau associant la recherche et l'enseignement selon le modèle allemand.

«Idéaliste par certains côtés (le souci de la liberté [...], le désir de progrès, le souci de l'éducation morale et de la formation du caractère), l'Université américaine est essentiellement utilitaire : elle se veut «au service» de la nation américaine et collabore au développement économique»⁷⁵.

Utilitarisme et foi dans le progrès économique motivent la création précoce de programmes tels que la finance ou la gestion que les européens à l'époque jugent indignes de l'université. A ce pragmatisme de contenu s'ajoute très tôt un pragmatisme de gestion. En effet, les universités qui bénéficient d'importants apports financiers privés sont gérées par leurs directions à la manière d'une entreprise. Cette autonomie liée à l'important pouvoir des exécutifs universitaires est une des principales différences entre les universités américaines des universités françaises et allemandes de la même époque. De plus, les moyens financiers importants dont elles bénéficient par le biais du mécénat, des systèmes de fondations et de dons des anciens élèves leur permettent de jouir d'équipements et d'installations dont il y a peu d'équivalent en Europe. Très tôt il s'exerce d'ailleurs de la part de nombreux européens à l'égard des universités américaines, une espèce de fascination qui va perdurer jusqu'à l'heure actuelle, et qui empêchera bien souvent des esprits par ailleurs critiques de percevoir les failles et les inconvénients bien réels du système américain⁷⁶. Nous pensons entre autres à la mainmise des sponsors qui ont aujourd'hui remplacé les mécènes ainsi qu'à l'intense compétition renforcée par la publication de classements qui, non seulement génère d'importantes disparités entre les institutions, mais remet aussi en cause leur capacité à demeurer des centres de pensée critique⁷⁷.

La conception même de l'université aux Etats-Unis va évoluer rapidement. Au modèle allemand dont la fin est l'expression et l'organisation de l'unité du savoir, va succéder l'idée d'une institution d'enseignement supérieur à vocation professionnelle.

⁷⁵ DEVEZE, M., *Histoire contemporaine de l'université*, p. 25.

⁷⁶ «Ces universités américaines, je les aime et je les admire suffisamment pour souhaiter que leurs homologues européennes se hissent à leur niveau. Le propos peut paraître provocant, mais il va bien au-delà du jugement de valeur. Il est à prendre au sens, dynamique, d'une confrontation et d'une émulation. Les universités américaines, qu'on le veuille ou non, nous fournissent un modèle». (LASZLO, P., *Les universités américaines*, Paris, Flammarion, 1996, p. 8.)

⁷⁷ Cf. ATKINSON-GROSJEAN, J., «Illusions of Excellence and the Selling of the University: A Micro-Study», in *Electronic Journal of Sociology*, n° 3, (1998), <http://www.sociology.org>.

Cette professionnalisation de l'université a été la résultante directe des liens étroits entretenus avec une société aux besoins économiques grandissants :

«En faisant le choix du professionnalisme, du moins en incluant la recherche professionnalisée dans un système jusqu'alors plutôt dominé par le souci de la culture générale, les grands réformateurs américains de la fin du XIXe siècle n'aménageaient pas simplement la possibilité d'une synthèse dont les effets bénéfiques ne sont pas à discuter [...] Reste que la configuration spécifiquement américaine de cette synthèse contenait aussi la possibilité d'une dérive [...]»⁷⁸.

Cette dérive, dont on peut considérer qu'elle constitue le terreau du Discours dominant qui s'applique actuellement aux universités européennes, a notamment trouvé une expression dans la notion de «*multiversity*» que Clark Kerr, ancien président de l'Université de Berkeley, souhaitait substituer à celle de «*university*»⁷⁹. Pour Kerr l'université moderne n'est plus qu'une juxtaposition de bâtiments rassemblés par un même système de chauffage, d'entrepreneurs d'enseignement et de formations spécialisées adaptées aux demandes de la vie économique et sociale. En somme, l'université américaine doit se concevoir dans cette perspective comme une grande entreprise, ou plus exactement comme un ensemble d'entreprises qui sont dans une relation permanente d'échanges commerciaux avec le monde extérieur.

3.1.1.4. Vers un 4^e modèle ?

Ce modèle américain, nous aurons l'occasion d'y revenir, est sans aucun doute devenu la référence principale de la plupart des textes et des commentaires des vingt dernières années sur le rôle, le fonctionnement et le devenir de l'université. On pourrait considérer que dans son prolongement, un 4^e modèle est en train d'émerger : celui de l'entreprise de la nouvelle économie, ou plus simplement du projet. Alors que le modèle allemand insiste sur la dimension et le rôle culturels de l'université et de ceux qu'elle forme, que le modèle français met l'accent sur ses responsabilités à l'égard de l'Etat républicain, l'université américaine donne la primauté à une élite d'entrepreneurs, d'hommes d'action aptes à répondre aux exigences d'une société qui tend à se confondre avec le marché. Le 4^e modèle que nous évoquons serait une déclinaison du modèle américain répondant aux caractéristiques d'un

⁷⁸ RENAULT, A., *Les révolutions de l'université*, p. 217.

⁷⁹ KERR, C., *The Uses of the University*, Cambridge, Harvard University Press, 1982.

contexte marqué par la place centrale de l'économie, la notion de projet, l'organisation en réseaux et la place centrale de l'expert⁸⁰.

In fine, nous postulons que ces quatre modèles se définissent moins par un pays que par un rapport entre un type de professionnel (élite ou expert) et un mode de régulation des échanges et des savoirs (communauté, état, marché, réseau).

Tableau II : Caractérisation des 4 modèles d'université

Mondes/conjonctures socio-historiques	Modèles	Type de professionnel formé pour assurer la transition science → société
Culturel/scientifique	Modèle allemand	Elite culturelle → communauté culturelle
Civique/industriel	Modèle français	Elite administrative → Etat républicain
Marchand/industriel	Modèle américain	Elite entrepreneuriale → Marché
Nouvelle économie	4 ^e modèle	Expert → monde en réseau

3.1.2. Tentative de définition en forme de référence provisoire

D'autres «modèles» universitaires se sont développés à côté des figures emblématiques des universités allemande, française et américaine. Ils sont liés au développement de l'enseignement supérieur notamment en Asie, en Amérique du Sud, ainsi que naturellement en URSS et dans les pays du bloc soviétique. Nous ne nous y sommes pas attardé car leurs spécificités sont hors de propos pour l'analyse de notre objet. Nous retiendrons seulement que, malgré les différences de conception et d'évolution parfois importantes qu'elles

⁸⁰ Cette nouvelle référence est loin d'être absolue, car, comme nous le verrons, le modèle français et les idéaux de l'université humboldtienne conservent non seulement des partisans mais sont également appelés à la rescousse par les tenants de l'université entrepreneuriale en quête de tradition et de légitimation historique.

manifestent dans les divers systèmes sociaux, politiques et culturels à l'époque contemporaine, les universités ont un dénominateur commun d'importance : elles ont toutes les mêmes missions de recherche, d'enseignement et de formation de cadres ; bien que fondées sur des organisations différentes, toutes regroupent les diverses disciplines du savoir. Mais peut-on aller plus loin dans la définition de l'université ?

Notre intention étant *in fine* que nos observations puissent amener une réflexion susceptible d'apporter un éclairage sur l'institution universitaire en général, il nous faut pouvoir rapporter l'Université de Bouvreuil à cette dernière et définir par conséquent l'université de manière globale. Lorsque, comme nous venons de le faire, on en parle comme d'un *lieu de recherche, de conservation et de transmission des connaissances*, il ne s'agit finalement que d'une définition par défaut, naturellement limitée, qui ne retient que les éléments communs à une histoire longue et complexe d'une institution⁸¹ qui a connu des modes d'organisation et de fonctionnement nombreux et variés. Nous devons évidemment aller plus loin et nous efforcer d'identifier les diverses définitions qui sont habituellement données de l'université ainsi que les représentations qu'elles recouvrent.

3.1.2.1. Les dictionnaires

Les dictionnaires donnent de l'université une définition concise, mais vague et imprécise. Ainsi, le Petit Larousse Illustré⁸² :

« 1. Au Moyen Age, institution ecclésiastique jouissant de privilèges royaux et pontificaux et chargée de l'enseignement. 2. Ensemble d'établissements scolaires relevant de l'enseignement supérieur regroupés dans une circonscription administrative ».

Le Petit Robert⁸³ est à peine plus disert :

« 1. Chacune des institutions ecclésiastiques d'enseignement secondaire et supérieur, nées, sous l'autorité papale, de la fusion des écoles cathédrales, monastiques et privées. 2. Etablissement public d'enseignement supérieur constitué par l'ensemble des facultés établies dans une même Académie et administrée par un Conseil de l'Université ».

⁸¹ «[...] les *institutions* constituent des éléments structuraux par excellence. Dans la tradition durkheimienne, une institution est un fait social caractérisé par un haut degré de permanence ; il est en quelque sorte "cristallisé", "sédimenté" dans l'histoire». (JAVEAU, Cl., *Leçons de sociologie*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1994, p. 161)

⁸² *Le Petit Larousse illustré* (1996), Paris.

A noter dans la seconde partie de cette définition, la référence au modèle français, à l'exclusion de tout autre. En particulier, l'adjectif *public*, équivoque et restrictif dans le sens où il existe des universités privées, et où en Belgique il sert à désigner les établissements d'enseignement de l'Etat par opposition au réseau dit «libre»⁸⁴.

A l'inverse, l'Encyclopaedia Universalis⁸⁵ consacre dans l'ensemble près d'une vingtaine de pages à l'université. Le rôle et surtout la signification de l'université vis-à-vis de la société y sont d'emblée abordés de façon très précise :

« L'université a longtemps constitué l'exemple presque parfait d'une « institution » au sens traditionnel de ce terme, c'est-à-dire d'une organisation reposant sur des valeurs reconnues comme légitimes et centrales pour la société ; étroitement associée à la classe dirigeante et gérée selon des normes décidées par les autorités politiques centrales. Elle était alors davantage un lieu d'élaboration d'un code culturel qu'un instrument de production de connaissances nouvelles. Elle formait aussi un milieu relativement clos, bien qu'étudiants et enseignants aient toujours constitué dans des sociétés à participation politique très limitée des substituts de forces politiques populaires. Le rôle croissant de la connaissance, la rapidité des changements économiques et sociaux, l'extension de toutes les formes de participation et de contrôle social ont imposé au système universitaire des tâches plus diversifiées, si différentes même les unes des autres qu'on peut se demander si elles continueront à être remplies par la même organisation. N'ayant jamais été aussi puissantes et aussi centrales que dans les sociétés industrielles avancées, les universités n'y sont-elles pas aussi menacées de disparition ? ».

Dans ces quelques lignes transparait la complexité que recouvre la notion même d'université. Complexité due à l'histoire et aux importantes évolutions qu'elle a imposé à l'université ; complexité due également au caractère «ouvert» des fonctions qu'elle est censée assurer («élaboration d'un code culturel ainsi que production de connaissances nouvelles»). Cette complexité se traduit par ailleurs par la diversité des termes auxquels on la réfère («institution», «organisation», «lieu», «instrument», etc.).

3.1.2.2. Les définitions individuelles.

⁸³ *Le Petit Robert* (1990), Paris.

⁸⁴ Voir pp. 77-78.

⁸⁵ *Encyclopaedia Universalis*, CD-ROM, 1995.

On retrouve cette diversité dans les définitions données par les personnes que nous avons interrogées. En voici quelques exemples :

«L'université est une *organisation* dont le but devrait être : 1. Le développement de la pensée autonome 2. La transmission du savoir 3. Le développement des connaissances». (Professeur, Faculté des Sciences, Belgique).

«L'université est une *institution* multidisciplinaire où l'enseignement s'appuie sur la recherche». (Professeur ordinaire, Faculté de Médecine vétérinaire, Belgique).

«L'université est un *lieu de recherche et d'enseignement* au niveau scientifique le plus élevé». (Chargé de cours, Faculté des Sciences, Belgique).

«L'université est le *lieu de production de la formation universitaire* (adaptabilité, esprit critique, ouverture...)». (Assistant, Faculté de Médecine, Belgique).

«L'université est un *lieu d'enseignement* de haut niveau par de vrais spécialistes [...]. C'est aussi un lieu de recherche en contact avec le secteur privé et public». (Professeur ordinaire, Faculté de Philosophie et Lettres, Belgique).

«L'université est un *lieu de formation générale*, ouvert autant que possible à l'interdisciplinarité [...]». (Professeur, Faculté de Droit, Suisse).

«L'université est une *institution qui regroupe professeurs et étudiants*, qui a pour but de développer le savoir par la recherche et sa transmission [...]». (Professeur, Faculté de Philosophie et Lettres, Canada)

« L'université est une *institution qui doit fournir l'élite*, être à la pointe de la recherche et défendre la démocratie». (Professeur de l'enseignement secondaire)

« L'université est un *organisme de formation* subsidié par l'Etat, dont le but est de former des personnes d'un haut niveau scientifique et théorique ». (Chef d'entreprise)

3.1.2.3. La littérature

La littérature consacrée à l'université foisonne de définitions. Claude Javeau pose la question :

«Qu'est-ce qu'une université ? [...] Une université fait partie d'un ensemble d'institutions dont les plus anciennes, sous une forme qui a conservé certains traits essentiels, remontent au XII^e siècle [...]. Dans leur organisation actuelle, les universités sont davantage le produit de divers développements politiques, économiques et intellectuels qui caractérisent le XIX^e siècle [...]. Une université envisagée de manière canonique, est d'abord un lieu où sont enseignées des matières au niveau le plus élevé de la connaissance, et qui sont produites pour l'essentiel dans les universités elles-mêmes. A la différence d'autres établissements d'enseignement supérieur, l'université se caractérise par l'alliance, dans un même endroit, de l'enseignement et de la recherche. Située au sommet de la pyramide des institutions d'enseignement, elle produit la plupart des savoirs destinés à être inculqués aux chères petites têtes blondes et forme directement ou indirectement, les maîtres qui seront commis à cette tâche»⁸⁶.

Javeau insiste sur une série de traits qui sont à notre avis essentiels pour caractériser l'université, à savoir : 1. *l'historicité* ; 2. *l'héritage du XIX^e siècle*, marquant à plusieurs niveaux (développement des disciplines appliquées en relation avec la révolution industrielle ; l'émergence du positivisme ; la création du modèle allemand) ; 3. *l'association des deux missions de recherche et d'enseignement* ; 4. *la position au sommet d'une hiérarchie du savoir qui peut se confondre à certains égards avec une hiérarchie sociale (l'université forme les élites)*⁸⁷.

Rares sont les définitions aussi précises que celles de Javeau. C'est ainsi que malgré son titre (*Des rôles et missions de l'université*), le livre de J. Berleur se borne à définir l'université comme «un centre de vie morale et intellectuelle»⁸⁸. Pour H. Tezenas du Montcel, l'université doit être «une entreprise d'un nouveau style» dont le but est : «répondre aux demandes des divers utilisateurs (formés et employeurs), affirmer la qualité de la recherche, accepter d'intégrer les informations venues du marché». Il constate que, loin d'avoir atteint cet objectif, les universités «sont au mieux des établissements décentrés, répartis sur le territoire

⁸⁶ JAVEAU, Cl., *Masse et impuissance. Le désarroi des universités*, p. 13.

⁸⁷ Pour des raisons de «*political correctness*», le terme d'élite a laissé aujourd'hui la place à ceux d'*expert*, de *spécialiste*, d'*excellence* et de *haut niveau*. Quant à l'idée que les élites avaient à l'origine pour vocation de répondre aux besoins de l'Etat, d'assurer son fonctionnement, de garantir sa puissance et sa pérennité, elle se voit aujourd'hui préférer celle d'un service à l'économie, au développement de son potentiel concurrentiel, à la création de richesses, etc. On peut ainsi se demander si c'est effectivement l'élitisme qui a disparu de l'université ou si ce n'est pas plutôt le lien à l'Etat qui s'est délité. Comme ses ancêtres médiévaux avaient servi la papauté avant de servir les rois, l'université contemporaine a peut-être plus changé au plan des maîtres qu'elle sert que du fond. Il suffit pour s'en convaincre de constater que la démocratisation de l'accès aux études universitaires semble peu à peu contrebalancé par une «fuite vers le haut» des exigences en matière de diplômes et de formation. Les formations de troisième cycle ainsi que le doctorat se sont banalisés. Les CV de l'élite universitaire actuelle mentionnent des post-doctorats, des *masters* dont la valeur sera d'autant plus grande que ces formations auront été suivies à l'étranger, de préférence aux Etats-Unis.

⁸⁸ BERLEUR, J., *Des rôles et missions de l'université*, Namur, Presses Universitaires de Namur, 1994.

et tenus par une autorité administrative centrale»⁸⁹. A ces deux définitions un peu lapidaires qui opposent, d'une part, les «valeurs» dont l'université serait gardienne à, d'autre part, une perception clairement utilitariste, Renaut répond en mettant en évidence la plurivocité du terme «université» et les équivoques qui peuvent en résulter⁹⁰.

Ailleurs, on insistera sur la relation particulière qui existe entre l'université et la recherche scientifique, ainsi que sur l'importance de cette dernière pour l'ensemble des activités universitaires :

«L'université demeure [ainsi] le cadre d'élection pour l'exécution des recherches menées à la seule fin d'accroissement des connaissances et pour la poursuite désintéressée du savoir. C'est ainsi le lieu par excellence de formation des chercheurs, de formation à la recherche par la recherche et c'est bien l'université qui fournit à l'ensemble des systèmes de recherche, entreprises et centres de recherche compris, les ressources humaines dont celui-ci a besoin. Une caractéristique remarquable et singulière de l'université est d'ailleurs la conjugaison qui s'y opère entre la recherche et l'enseignement, pour le plus grand bénéfice de l'une et de l'autre. Comme son nom l'indique, l'université est aussi le terrain de rencontre des disciplines, lieu privilégié de contact et d'échange entre chercheurs de sciences exactes et naturelles et de sciences sociales et humaines [...]. L'université représente aussi un formidable capital de mémoire. Elle est née avant la science expérimentale, a surmonté l'épreuve des siècles et s'est enrichie de nombreuses épreuves et d'une longue histoire. Dépositaire d'une tradition parmi les plus respectables, elle matérialise, dans le système scientifique et technologique européen, la dimension culturelle de l'entreprise scientifique»⁹¹.

On remarquera, en passant, l'évocation d'une étymologie erronée du mot «université» dans lequel on voit volontiers une référence à l'universalité de la science et au rassemblement des disciplines. Le sens originel de «communauté de maîtres et d'élèves» qui caractérisait l'université du point de vue des «actants» de la connaissance a en effet été réinterprété dans une perspective où c'est la connaissance elle-même qui est davantage mise en évidence. Nous ne souhaitons pas donner à ce constat une importance excessive. Tout au plus souhaitons-nous insister sur le fait que ce glissement de sens existe. Présenter l'université comme le lieu singulier (autrement dit *unique*) du rassemblement des sciences et de l'unicité du savoir, ne suffit peut-être pas à entretenir le stéréotype du «Temple de la Connaissance», mais permet au

⁸⁹ TEZENAS DU MONTCEL, H., *L'université : peut mieux faire*, Paris, Seuil, 1985, p. 147.

⁹⁰ RENAUT, A., *Les révolutions de l'université*, pp. 12-14.

⁹¹ RUBERTI, A., ANDRE, M., *Un espace européen de la science. Réflexions sur la politique européenne de recherche*, Paris, PUF, 1995, pp. 24-25.

moins de distinguer l'université des autres institutions d'enseignement supérieur. Cette distinction est moins aujourd'hui une affaire de prestige que de concurrence. Elle induit aussi que, gardienne de la Science, l'université a également la responsabilité de la recherche⁹². On retiendra également de la définition précédente l'accent mis sur la dimension culturelle de l'université, dimension liée à l'histoire, souvent négligée, voire oubliée, fréquemment diluée dans l'invocation superficielle des valeurs censées notamment légitimer une université entrepreneuriale :

«[Les universités] font en effet partie d'un immense réseau d'enseignement tertiaire ; elles dépendent du travail fourni par les écoles, les écoles secondaires et les établissements dispensant une formation supérieure de base ; elles travaillent en partenariat avec des associations professionnelles, des organisations non-gouvernementales, le monde de l'industrie, le monde des affaires, avec des instituts de recherche, des hôpitaux, des organismes publics et des organisations internationales ; elles partagent les préoccupations et contribuent à la satisfaction des besoins de la communauté, de la région, ainsi que de la nation auxquelles elles appartiennent. Toutefois, au-delà de toutes ces alliances et de toutes ces interdépendances, aussi indispensables soient-elles, les universités jouent un rôle unique et crucial. Elles sont en effet les agents principaux de la découverte [...], elles sont les moteurs de la croissance économique, les gardiennes du patrimoine culturel et celles par qui ce patrimoine est transmis ; elles sont les mentors de chaque génération de nouveaux venus dans telle ou telle branche professionnelle, celles qui valident les connaissances et le savoir-faire ; elles sont les agents du discernement individuel et des transformations sociales [...]. L'université constitue l'une des inventions majeures de ce millénaire ; bien que créée il y a plus de neuf siècles, elle demeure l'une des splendeurs des aspirations de l'homme et l'un des triomphes du pouvoir de l'imagination. Nous autres, en tant que membres de cette communauté du savoir la mettons au défi de jouer un rôle de transformatrice de la société et, pour ce faire, qu'elle se transforme elle-même»⁹³.

Ce texte reflète bien à notre sens l'esprit du Discours dominant contemporain relatif à l'université. La plupart des éléments qui caractérisent ce discours se retrouvent ici. En opposition avec la perception «classique» de l'université comme sommet de la pyramide des connaissances, l'idée d'université se dilue dans un réseau qui, s'il ne supprime pas la hiérarchie, n'en contribue pas moins à l'écraser et à provoquer un certain nivellement. Il n'est plus question non plus de recherche désintéressée du savoir, mais bien de sa finalité pratique qui correspond à la «satisfaction des besoins» et à la «contribution à la croissance

⁹² Craignant une assimilation à terme de l'université aux écoles d'enseignement supérieur, un des leitmotiv du Recteur de l'Université de Bouvreuil est d'affirmer la spécificité de sa mission de recherche.

⁹³ *Déclaration de Glion*.

économique». Face à ce souci utilitariste, le document rappelle en contrepoint le rôle de l'université comme «conservatoire du patrimoine culturel», qualité dont la légitimité ne semble toutefois admise qu'à la condition pour l'institution de se transformer pour mieux transformer la société. La valeur culturelle est ainsi préservée, mais il est dit implicitement que l'université doit veiller à ne pas s'enfermer dans une histoire et une tradition qui, si elles sont respectables (l'université est restée une *splendeur* bien que créée il y a neuf siècles), sont une menace de conservatisme. La Déclaration de Glion ne nie pas l'inscription de l'université dans une histoire ancienne, mais la pérennité de cette histoire universitaire ne peut être envisagée qu'en termes sinon de rupture, du moins de transformation radicale de l'université elle-même. Le passé n'est ici évoqué que comme repoussoir d'un changement vital, à la fois pour l'institution universitaire et pour la société, société dont, soit dit en passant, il n'est pas proposé de modèle. L'insistance sur les idées de transformation et de changement comme valeurs en soi, rejoint ici aussi l'accent mis sur la nécessité de remise en question et d'innovation dans la nouvelle idéologie marchande et gestionnaire. Nous analyserons plus précisément les caractéristiques de ce type de discours au chapitre 4. Nous nous efforcerons également de montrer où et comment il se manifeste dans l'Université de Bouvreuil que nous avons observée. Nous verrons enfin en quoi la «rupture transformatrice» invoquée dans ce dernier texte est un important pivot autour duquel peut s'articuler une réflexion sur l'évolution de l'université contemporaine, les idées qu'on s'en fait et la manière dont elles se manifestent sur notre terrain de recherche.

3.1.2.4. Quelques dénominateurs communs

Mais pour l'heure, que retenir de ces différentes définitions ? Tout d'abord, justement, qu'elles sont diverses et multiples. Cela montre bien que, de la même manière que nous n'avons pu embrasser d'un seul coup d'œil l'Université de Bouvreuil lors de la visite réalisée pour Monsieur M., il n'est pas possible d'enfermer l'université dans une seule phrase. Non seulement l'histoire de l'université en général est complexe, mais encore l'histoire des universités en particulier varie considérablement, d'institution en institution, de pays en pays, de règlement en règlement. L'université est une réalité plurielle qui dépend de l'expérience et des représentations qu'on en a.

On peut dire que ces représentations sont comprises entre deux pôles : celui de l'idéalisme et celui de l'utilitarisme. On peut plus ou moins tendre vers l'un sans jamais pouvoir faire

totallement abstraction de l'autre. Il n'existe vraisemblablement pas plus de modèle achevé d'université idéaliste que d'archétype d'université utilitariste pure. L'université selon Von Humboldt au début du XIX^e avait certes pour ambition de rechercher la vérité et l'unité du savoir, mais aussi de servir la cause de la nation allemande ; quant à l'université américaine, le caractère radical de son assimilation à une entreprise de production est mitigé par les prises de position de nombreux enseignants et chercheurs en faveur d'une approche plus désintéressée de la connaissance.

C'est autour de ces deux pôles, celui d'une conception idéaliste et celui d'une conception utilitariste de l'université, que Jacques Drèze et Jean Debelle ont élaboré le tableau suivant :

Tableau III : Tableau synoptique des conceptions de l'université⁹⁴

	Conceptions idéalistes			Conceptions utilitaristes	
	Un milieu d'éducation J.H. Newman	Une communauté de chercheurs K. Jaspers	Un foyer de progrès A.N. Whitehead	Un moule intellectuel Napoléon	Un facteur de production URSS
Finalité	• Aspiration de l'individu au savoir	• Aspiration de l'humanité à la vérité	• Aspiration de la société au progrès	• Stabilité politique de l'Etat	• Edification de la société communiste
Conception générale	• Education générale et libérale au milieu d'un savoir universel	• Unité de la recherche et de l'enseignement, au centre de l'univers des sciences	• Symbiose de la recherche et de l'enseignement, au service de l'imagination créatrice	• Enseignement professionnel uniforme, confié à un corps organisé	• Instrument fonctionnel de formation professionnelle et politique
Principes d'organisation	• Pédagogie du développement intellectuel • Internat et «tutors»	• Une saine organisation facultaire • Liberté académique	• Un corps professionnel créateur • Etudiants capables d'appliquer des principes généraux	• Une hiérarchie administrative • Des programmes uniformes	• Une manipulation contrôlée de l'offre des diplômes • Recours à toutes les forces productives de la nation
Conclusions quant au problème de la masse	Réseau diversifié d'institutions d'enseignement supérieur au sein duquel les universités conservent leur originalité			Réseau officiel uniforme pour la masse et l'élite	Adaptation du nombre aux besoins de l'économie et diversification des institutions

On peut penser que pour les auteurs, un tel classement ne se voulait pas exhaustif mais qu'il condensait quelques tendances principales. On remarquera d'ailleurs que l'université-

entreprise qui existait déjà en 1966 quand ce tableau a été dressé, est absente de ce classement, du moins dans le volet «utilitariste». Nous n'en discuterons pas.

Selon nous, il est important de constater, que, entre ces deux pôles, les universités se distinguent les unes des autres par mille et un paramètres qui vont de l'ancienneté au prestige de la localisation, en passant par la «taille» de l'institution définie par le nombre d'étudiants, facteur déterminant du budget de l'institution et de sa puissance financière. On pourrait y ajouter les diplômés plus ou moins célèbres, les «équipements remarquables» - scientifiques ou non, qui vont du centre sportif pour les étudiants au cyclotron dernier cri - et autres arguments de vente parmi lesquels on trouvera pêle-mêle la qualité du site de présentation sur Internet, l'inscription dans des programmes d'évaluation (l'institution n'a rien à cacher) et, *last but not least*, les taux de réussite assortis de diverses mesures d'encadrements des étudiants et de lutte contre l'échec. Si les classements d'universités sont encore rares en Europe, ils sont par contre monnaie courante aux Etats-Unis.

Décidément, l'université au sens générique du mot, répondrait donc moins à un modèle concret qu'à une définition extrêmement large mais aussi très vague. D'une manière générale, on peut dire avec Verger que «l'idée d'université» est un paradigme qui n'est valable qu'en un temps et en un lieu donné⁹⁵. On est ainsi tenté de dire que si, de par le monde, les universités sont reconnues comme telles, c'est, comme nous l'avons déjà suggéré plus haut, qu'elles portent un même titre d'université, et qu'elles répondent à ce plus petit dénominateur commun de lieu de recherche, de conservation et d'enseignement des connaissances⁹⁶. Certes, à l'heure actuelle, il est important de souligner que les universités n'ont plus le monopole, ni de la recherche, ni de l'enseignement supérieur. Toutefois, elles présentent à nos yeux cinq caractéristiques essentielles qui entretiennent l'importance que leur attribue le sens commun :

⁹⁴ In DREZE, J., DEBELLE, J., *Conceptions de l'Université*, Bruxelles, Fondation Industrie-Université, 1966.

⁹⁵ VERGER, J., *Histoire des universités en France*, Toulouse, Privat, 1986.

⁹⁶ «[...] la mission fondamentale de l'université [...] peut être définie [...] comme le maintien, l'avancement et la diffusion du savoir par la recherche et la création intellectuelle, et l'enseignement et diverses modalités de diffusion des connaissances»,

Tableau IV : Les dénominateurs communs de l'université

1. Les universités sont les seules à associer dans un même cadre institutionnel les activités de recherche et d'enseignement.
2. Elles se rattachent au mythe idéalisé d'une institution ancienne, caractérisée à travers les âges d'une part par la curiosité, la hauteur de pensée et l'exercice partiellement sinon totalement désintéressé de celle-ci, et d'autre part par sa capacité à opposer une approche rationnelle, scientifique et critique aux dogmes et aux idéologies.
3. Les universités sont le lieu de l'excellence mais aussi de l'indépendance intellectuelle qui se manifeste dans la notion de liberté académique.
4. Les universités sont formatrices des élites, des cadres dont la société a besoin.
5. En Europe, les universités manifestent la pérennité d'une tradition et des valeurs qui y sont liées, celles-ci étant exprimées dans quatre modèles caractéristiques.

Ces caractères transparaissent entre autres dans les réponses que nous ont données, tant des membres de l'université que des personnes extérieures :

«L'université est une institution qui doit former l'élite, être à la pointe de la recherche et défendre la démocratie». (Professeur de l'enseignement secondaire)

«L'université vise à la compréhension du monde. C'est un outil de formation qui doit favoriser l'ouverture vers un maximum de disciplines [...]». (Etudiant)

«Le rôle de l'université est de contribuer au développement de l'Homme et à la connaissance du monde. Pour cela elle doit être à la pointe de la recherche et former des individus à cette fin». (Ingénieur)

«L'université est une institution de haut niveau qui s'occupe de recherche et qui dispense un enseignement de qualité». (Psychologue)

«L'université est un lieu de diffusion d'un enseignement de qualité pour la réussite professionnelle des jeunes et l'acquisition de l'esprit critique». (Enseignant retraité)

On trouve également dans les réponses tant des universitaires que des personnes extérieures à l'université des commentaires sur la dimension pratique et utilitaire des responsabilités attribuées à l'université:

«L'université est au cœur de la Cité. Elle crée et diffuse le savoir dans une logique de performance et d'excellence». (Chargé de cours, Faculté de Philosophie et Lettres, Belgique)

«L'université est une institution d'enseignement supérieur et de recherche dans les différents domaines de la connaissance. Utilité pour l'identification et la résolution de problèmes via des applications». (Professeur ordinaire, Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences sociales, Belgique)

«Fondée sur la recherche, l'université dispense des formations de qualité, riches culturellement. En dialogue permanent avec les acteurs de la société. Son rôle dans la recherche lui donne une importance stratégique pour l'innovation». (Professeur, Faculté des Sciences, France)

La plupart des universitaires interrogés cependant répondent en se cantonnant aux missions traditionnelles de l'université, sans négliger pour autant la dimension professionnelle de la formation qu'elle dispense :

«L'université est un lieu de production et de diffusion des connaissances. Elle a en charge la formation intellectuelle et professionnelle des jeunes». (Chargé de cours, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'éducation, Belgique)

«L'université est un lieu d'élaboration et de transmission des savoirs fondamentaux». (Professeur, Faculté de Lettres, France)

«L'université est un lieu de diffusion du savoir par des spécialistes soucieux d'esprit critique». (Professeur, Faculté des Sciences, Belgique)

«L'université est un endroit de brassage et d'évolution des connaissances et des idées, avec transmission de ces connaissances et idées aux personnes intéressées». (Chargé de cours, Faculté de Médecine vétérinaire, Belgique)

Enfin, bien qu'il s'agisse d'un concept vague mais politiquement correct et régulièrement invoqué depuis quelques années, plusieurs personnes interrogées ne négligent pas la dimension «citoyenne» et de gardienne des «valeurs» de l'université:

«L'université est gardienne de valeurs citoyennes». (Chargé de cours, Faculté de Philosophie et Lettres, Belgique).

« L'université est un lieu de formation, de recherches scientifiques, de travail et de vie, qui représente également des valeurs : liberté, démocratie, égalité [...]». (Professeur, Faculté de Médecine, Belgique)

« L'université est un centre de transmission des connaissances, d'apprentissage de la remise en question et de l'esprit critique indispensables à la recherche ; centre d'apprentissage et d'exemple d'un comportement citoyen afin de maintenir et de renforcer l'esprit démocratique ». (Professeur, Faculté des Sciences, Belgique).

Vaste problématique que celle de l'université, dans l'histoire et la géographie. Vaste problématique dont l'ampleur est également due à l'objet de l'université, le savoir, dont la principale caractéristique est de croître de manière exponentielle, autant en volume qu'en complexité. Il en résulte comme on vient de le voir une importante variété dans les définitions, et cela malgré des constantes. L'université, c'est un fait, ne se laisse pas enfermer volontiers dans des mots. Ce tour d'horizon de quelques définitions possibles de l'université n'avait évidemment pas pour but d'apporter des éléments de réponse à priori à notre recherche. Nous n'y verrons pour notre part que des balises, des points de repère nécessaires mais en aucune manière suffisants, auxquels nous pourrions nous référer au cours de notre cheminement. Les définitions de l'université n'expriment jamais que la vérité contingente de ceux qui les énoncent. Elles ne sont que des traductions. En allant sur le terrain particulier de l'Université de Bouvreuil, nous partons en quelque sorte à la recherche de la langue originelle, de son vocabulaire et surtout d'une grammaire commune. Cette grammaire devra confirmer, par delà leurs caractéristiques propres, la parenté et l'héritage partagé des différents modèles envisagés plus haut, et mettre en relief les traits pertinents du fonctionnement de l'université, celle-ci se posant comme dispositif de passage de connaissances et de valeurs vers les sphères publique et privée de la société.

3.2. L'Université de Bouvreuil

3.2.1. Le contexte socio-politique

La plus ancienne université implantée sur le territoire de ce qui allait devenir la future Belgique est l'Université Catholique Saint-Baudouin, fondée en 1425⁹⁷. Toutefois, dans leur forme moderne, les universités belges datent du XIXe siècle. Le souverain hollandais, Guillaume d'Orange, avait institué en 1816 trois universités d'Etat à Bloemstad, à Bouvreuil et à Saint-Baudouin.

«Dans les années qui suivirent la révolution de 1830, le Gouvernement prépara une loi sur l'enseignement supérieur qui ne fut votée qu'en 1835. Entre-temps les trois universités végétaient ; aussi les évêques décidèrent-ils en 1834 d'établir à Malines une université catholique (qui fut transférée à Saint-Baudouin en 1835, lorsque l'Etat renonça à maintenir dans cette ville sa propre université). Cette mesure aurait en fait assuré à l'Eglise le monopole de l'enseignement supérieur dans le pays. C'est pourquoi Théodore V***, avocat et homme politique, lança l'idée dans les milieux libéraux et maçonniques, de l'établissement à Urbicande d'une Université libre. Le projet prit corps en quelques mois et le 20 novembre 1834, l'Université Libre d'Urbicande (ou comme on disait à l'époque, l'Université Libre de Belgique) ouvrait ses portes»⁹⁸.

Ainsi la fondation de l'Université Libre d'Urbicande, consacra-t-elle la constitution d'un système universitaire tripolaire où coexistaient dans la partie francophone du pays une université publique d'Etat, une université libre catholique et une université libre⁹⁹. Au plan de l'enseignement universitaire, cela s'est marqué par une redistribution de ces pouvoirs au niveau de la Communauté française et de la Communauté flamande selon les principes de la *pilarisation* propres à la société belge.

La Belgique a rapidement vu se développer autour des partis politiques traditionnels des «mondes» particuliers. Tant le monde catholique que le monde socialiste et dans une moindre mesure le monde libéral ont mis en orbite autour du parti des organisations satellites destinées

⁹⁷ Supprimée par l'Etat en 1830, elle est reconstituée en 1835.

⁹⁸ <http://www.ulb.ac.be>

⁹⁹ Nous ne détaillerons pas ici les vicissitudes de l'évolution politique et institutionnelle de la Belgique. Nous nous bornerons à mentionner que si l'enseignement a longtemps été directement sous l'autorité du pouvoir central, son organisation et son fonctionnement ont très tôt été influencés par la réalité des clivages politiques et linguistiques du pays, réalité qui a conduit au cours des dernières années à une décentralisation progressive des pouvoirs vers les Régions (bruxelloise, wallonne et flamande) et les Communautés (française, connue aussi sous l'appellation «Wallonie-Bruxelles»), flamande et germanophone.

à répondre aux besoins des personnes partageant la même orientation idéologique. Qu'il s'agisse de mouvements de jeunesse, d'associations de formation, de syndicats, de mutuelles, de lieux de vacances, d'associations de femmes ou de pensionnés, ou encore de banques et d'assurances, ces organisations constituées en «piliers» n'ont jamais cessé d'exercer une influence considérable sur les électeurs. En effet, ainsi pris en charge de la naissance à la fin de la vie, ceux-ci n'étaient guère tentés de remettre en cause leur appartenance à un «pilier» donné et à la tendance politique qu'il représentait. Cette situation a traditionnellement procuré aux leaders politiques un pouvoir de contrôle important sur une base dont la loyauté pouvait être récompensée par l'obtention de divers avantages (emplois, logements sociaux, etc.) L'équilibre existant entre ces sphères d'influences *pilarisées* s'est également traduit par des répartitions de responsabilités entre partis dans l'administration, la magistrature ou encore les structures parastatales. Certaines tâches de l'Etat furent aussi sous-traitées aux organisations idéologiques (p. ex. paiement des allocations de chômage par les syndicats). Articulée sur un deuxième niveau de clivage comme les oppositions catholiques - autres (essentiellement le monde laïque), flamands - francophones ou encore Bruxelles - périphérie, la pilarisation a caractérisé le fonctionnement de la société belge jusqu'au milieu des années 70¹⁰⁰.

La pilarisation de la société belge influence la situation de l'Université de Bouvreuil dans la mesure où, comme on l'a dit, l'organisation de l'enseignement tout entier est marquée de son empreinte. Au niveau universitaire, la situation est particulière. Si l'on ne tient compte que des universités complètes, les plus représentatives en nombre d'étudiants et les plus influentes, on constate que deux sur trois reposent directement sur ces fameux piliers idéologiques. Pour l'année académique 1998-1999, l'Université Catholique Saint-Baudouin, l'Université Libre d'Urbicande et l'Université de Bouvreuil accueillait 48.930 des 59.953 étudiants inscrits dans les universités de la Communauté française de Belgique¹⁰¹. Les autres établissements universitaires de la Communauté française qui se partagent les 11.023 étudiants restants ne sont pas des universités «complètes». Ils se caractérisent soit par leur spécialisation dans orientation particulière, comme la Faculté des Sciences Agronomiques de Lavache, ou la Faculté Universitaire du Petit-Comté qui se consacre aux sciences de l'environnement, ou encore par leur caractère confessionnel (les Facultés Saint Ignace à Félicien sur Meuse, très liées à l'Evêché local et à la congrégation des Jésuites ; les Facultés

¹⁰⁰ Pour plus de détails sur la pilarisation de la Belgique, voir entre autres MARTINIELLO, M., SWYNGEDOUW, M., *Où va la Belgique ? Les soubresauts d'une petite démocratie européenne*, Paris, L'Harmattan, 1998.

¹⁰¹ Source : *Annuaire Cref* (Conseil des Recteurs des Universités francophones), 1999.

universitaires Catholiques du Centre ; les Facultés universitaires du Saint-Chêne à Bruxelles). On note encore deux institutions dans la province du Hainaut : l'Université du Borinage et la Faculté Polytechnique. Cette fragmentation du paysage universitaire en Communauté française correspond entre autre à la volonté politique qui s'est manifestée dans les années 1960 de décentraliser l'offre universitaire¹⁰².

Cette mosaïque universitaire a récemment été remise en cause suite à la conjonction de deux facteurs cumulés. Le premier est celui des effets des années de crise qui ont suivi le krach pétrolier du début des années 70, débouchant sur des politiques d'austérité avec à la clé une réduction du financement de l'enseignement supérieur ; le second est celui de la réforme de l'Etat belge qui a amené le transfert aux Régions et Communautés des compétences en matière d'enseignement. Tout cela bien sûr est lié à un contexte politique, économique et social qui dépasse largement le cadre belge. Les dernières décennies du XXe siècle, ont été marquées notamment par deux événements clés successifs mai 68 et le krach pétrolier¹⁰³, événements emblématiques d'une remise en question des certitudes de la société de l'après-guerre aux plans social et économique. Cette remise en question va se traduire à de multiples niveaux et de façons variées, pour en fin de compte prendre corps dans un discours dont la principale particularité est certainement de proclamer la fin ou le nivellement des idéologies tout en instituant une nouvelle. L'idéologie de la post-modernité est tout entière organisée autour du concept de crise, de rupture, de désordre par rapport à des références jugées quant à elles inadaptées et dépassées. Corollairement, elle invoque la nécessité de dépasser la rupture et de construire un nouvel ordre du monde. Ce monde, c'est celui de la mondialisation, de l'abolition des frontières géographiques simultanément à la disparition des anciens clivages politiques, un monde dont l'équilibre est régi par les lois du marché. On signalera également dans ce contexte l'influence des phénomènes de massification de l'enseignement supérieur¹⁰⁴.

¹⁰² Loi du 9 avril 1965 portant diverses mesures en faveur de l'expansion universitaire. Voir BERNARD, N., «Les clivages dans le paysage universitaire francophone», document CRISP, non publié, (2001).

¹⁰³ En Belgique, il faut remarquer que les universités ont vécu mai 68 à la manière des répliques d'un tremblement de terre qui se produisent avec un temps de retard loin de l'épicentre, et surtout avec une intensité moindre. Né initialement le 13 mai à l'Université Libre d'Urbicande, le mouvement de contestation étudiante s'y effilochera rapidement. C'est surtout à la rentrée d'octobre qu'il se manifestera à l'Université de Bouvreuil.

¹⁰⁴ Ainsi, si la population de l'Université de Bouvreuil est passée en un demi-siècle de 1500 étudiants en 1900 à 3435 en 1950, elle doublera à nouveau sur la seule période de 1960 (4659 étudiants) à 1970 (9303 étudiants). Cet afflux va naturellement avoir des répercussions sur la politique d'encadrement et sur les infrastructures. Il intervient également dans un contexte d'accélération du développement technologique, d'accumulation des connaissances et de changements sociaux tel que l'accès accru des femmes au monde du travail et à l'enseignement supérieur (le nombre d'étudiantes inscrites à l'Université de Bouvreuil triple presque de 1960 (1005) à 1970 (2700)) ainsi que l'émergence du concept de formation

3.2.2. L'histoire

Cela ne signifie pas bien sûr que l'Université de Bouvreuil n'ait pas traversé auparavant bien des vicissitudes. Son histoire, on l'a dit, débute en 1817 lorsque le souverain du Royaume des Pays-Bas, Guillaume d'Orange, décide de la création de trois universités. Nous nous permettons ici de citer abondamment le *Liber memorialis 1967-1992*¹⁰⁵ publié à l'occasion du 150^e anniversaire de l'Université de Bouvreuil, et qui constitue pour nous une référence historique et documentaire d'autant plus importante qu'elle est unique. La création de l'Université de Bouvreuil «s'inspire à la fois des vieilles universités de Leyde, Utrecht et Groningue, de la Révolution française et du double idéal de l'université allemande : l'unité de la science coiffée par la philosophie et l'unité de "*Forschung und Lehre*"»¹⁰⁶.

Quatre Facultés sont créées : la Faculté de Philosophie et Lettres, la Faculté de Droit, la Faculté des Sciences et la Faculté de Médecine. Dirigée de près par Guillaume d'Orange, l'université intègre bientôt à la Faculté des Sciences, une Ecole des Mines dans le but de servir sa politique de développement économique et industriel. Progressivement, un foyer de résistance à la politique hollandaise va se développer dans la communauté universitaire, mais la révolution de 1830 et la création de l'Etat belge ne va pas pour autant sans menacer l'existence de l'université. En effet, alors qu'au nom de la liberté, deux nouvelles universités sont créées, l'une à M*** par l'Eglise, l'autre à Urbicande à l'instigation des mouvements libre-exaministes et maçonniques, se pose la question de maintenir des universités au frais de l'Etat. Il faudra une importante mobilisation locale, invoquant notamment l'importance de l'université pour la vie économique de la ville et de la région pour que le maintien de l'Université de Bouvreuil soit acquis. A l'époque toutefois, si l'Etat prend en charge les traitements des professeurs et les frais de fonctionnement, une partie des charges relatives aux bâtiments continue à incomber à la Ville comme sous le régime hollandais¹⁰⁷. Jusqu'à la veille de la première guerre mondiale, l'Etat va fortement influencer la vie de cette université qui fait en quelque sorte partie de son administration, notamment en intervenant dans la

continue. A ces facteurs généraux, on ajoutera en ce qui concerne notre étude en particulier, les mouvements de décentralisation de la société belge.

¹⁰⁵ *Liber Memorialis 1967-1992*, Université de ***, 1992.

¹⁰⁶ *Ibidem.*, p. 33.

¹⁰⁷ «Le règlement organique de 1816 stipulait que les locaux devaient être fournis, autant que possible, par les villes où étaient établies les universités ; les villes devaient pourvoir également aux besoins matériels de l'enseignement.» («Etat de

nomination des professeurs, intervention facilitée par l'homogénéité des gouvernements¹⁰⁸. Cette pratique sera dénoncée par l'université elle-même, et progressivement les facultés vont être appelées à se prononcer sur les candidatures aux postes de professeurs. Un relatif équilibre dans la composition du corps professoral sera rendu possible dans l'entre-deux guerres en raison notamment de la succession de gouvernements bipartites ou tripartites ainsi que par la consultation des facultés. Deux lois vont contribuer à renforcer l'autonomie de l'université, et corollairement à diminuer l'influence du pouvoir central. Il s'agit respectivement de la loi du 5 juillet 1920 qui autorise l'université à gérer un fonds résultant d'un don important par l'intermédiaire d'une commission (Commission du Patrimoine) bénéficiant de la personnalité juridique, et de la loi du 25 mai 1929 qui associe le Conseil académique au Gouvernement pour la modification du programme des examens. La revendication d'autonomie va continuer à se manifester et sera principalement rencontrée au début des années 50 par la promulgation de deux nouvelles lois. La loi du 28 avril 1953 sur l'«Organisation de l'enseignement supérieur dans les universités de l'Etat » reconnaît à celles-ci l'autonomie dans leur gestion et leur administration, ainsi que dans les modes de désignation des autorités académiques et des pouvoirs qui leur sont délégués.

Il est important de noter pour la suite de notre propos que « La loi renforce l'autorité du recteur, de doyens de facultés, du Conseil académique, du secrétaire de ce Conseil, et elle crée un Conseil d'administration placé sous la présidence du recteur qui est accompagné d'un vice-président. Tous les membres du Conseil d'administration sont, à différents degrés, mandataires d'une partie seulement des professeurs. Le Conseil pourra intervenir dans l'organisation de l'enseignement. Il disposera de crédits affectés à l'université (à l'exception de la masse destinées aux traitements) et soumettra au ministre des propositions budgétaires et des propositions de nomination de l'ensemble du personnel enseignant et des candidats aux niveaux supérieurs des personnels scientifique et administratif»¹⁰⁹.

l'instruction supérieure en Belgique. Rapport présenté aux Chambres législatives le 6 avril 1843, par M. Nothomb, Bruxelles, 1844», in *Liber Memorialis*, p. 36).

¹⁰⁸ Libéraux de 1847 à 1855, de 1857 à 1870, de 1878 à 1884 ; catholiques de 1870 à 1878 et de 1884 à 1816.

¹⁰⁹ *Liber Memorialis*, p. 39.

Quant à la seconde loi (22 juin 1953), elle institue un Fonds des constructions scolaires et universitaires de l'Etat, ce qui implique que le financement de ces matières ne dépend plus du budget annuel d'un ministère.

La vie récente de l'Université de Bouvreuil sera marquée entre autres par une rivalité involontaire avec les autres universités complètes du pays. Pour la comprendre, il faut à nouveau se référer à l'influence conjuguée de deux facteurs, la pilarisation déjà évoquée de la société belge et la genèse d'une nouvelle répartition des pouvoirs aux profit des régions et communautés. En 1965 est votée la loi d'expansion universitaire permettant la création de nouveaux centres universitaires. Alors qu'elle reconnaît à ces nouveaux centres et aux universités libres une zone d'extension géographique qui va bien au-delà de leurs zones d'influence d'origine (les villes de Saint-Baudouin et d'Urbicande), la loi n'accorde aucun avantage particulier aux universités d'Etat. A cela s'ajoute le fait que, contrairement à l'Université Catholique Saint-Baudouin et à l'Université Libre d'Urbicande, le caractère pluraliste de l'Université de Bouvreuil la prive de l'appui d'un parti politique et des relais indispensables à la défense de ses intérêts. L'Université de Bouvreuil se retrouve à ce moment dans une situation pour le moins paradoxale, puisqu'elle est tributaire de l'avis rendu au ministre de l'Education par une Conférence des recteurs (organe consultatif créé en 1962) dont les membres sont en majorité des recteurs d'universités libres. La conséquence est une diminution relative des budgets destinés aux universités de l'Etat, à laquelle il faut ajouter les effets de la scission sous la pression des revendications flamandes de l'Université de Saint-Baudouin. Dès 1968, le gouvernement doit s'employer à trouver des moyens considérables pour procéder à l'installation de l'Université catholique de Saint-Baudouin francophone sur un nouveau site créé de toutes pièces. A cette création, répond de plus le dédoublement linguistique de l'Université Libre d'Urbicande qui implique lui aussi de dégager les fonds indispensables à la création de la VUU (Vrije Universiteit Urbicande). De cette époque subsiste de façon prégnante à l'Université de Bouvreuil le sentiment d'avoir été abandonné par l'Etat et de se trouver dans une situation de concurrence déloyale vis-à-vis des deux autres grandes universités.

La dernière loi nationale qui va influencer de manière notoire l'évolution et la vie de l'Université de Bouvreuil est la loi du 27 juillet 1971 sur le financement et le contrôle des institutions universitaires. Inspirée par le principe général de planification et de décentralisation économiques, cette loi garantit l'égalité de traitement entre les institutions

universitaires, qu'elles appartiennent ou non à l'Etat, à l'instar des autres niveaux d'enseignement. Les conséquences de cette législation pèsent encore aujourd'hui très lourdement sur le monde universitaire belge francophone, notamment par le fait qu'elle lie le financement des universités à leur nombre d'étudiants. Pour des raisons de clarté, nous nous référerons une fois de plus aux commentaires du *Liber memorialis* :

«[...] en rattachant le sort de l'enseignement supérieur à celui de l'enseignement primaire et secondaire, le législateur a réduit l'université ; il n'a pris en compte que sa fonction enseignante qu'il a emprisonnée dans le critère jugé objectif du chiffre de la population. Il a aussi négligé la recherche, autre fonction que Guillaume d'Orange et les partisans de l'université moderne considéraient comme inséparable de l'enseignement. En outre, la loi du 27 juillet 1971 [...] [a] conforté l'idée que la pluralité des réseaux scolaires était une caractéristique du service public qu'est l'enseignement. Cette législation a neutralisé le monopole de ce caractère public auquel le réseau scolaire de l'Etat estimait pouvoir prétendre. A cet égard, les deux universités de l'Etat perdent le caractère public que le régime hollandais leur avait conféré et qui les assimilait notamment à la Justice, à l'Armée, bref aux grandes institutions publiques. Le sort de l'Université de Bouvreuil va se diluer, au nom de l'égalité, dans une politique générale de régionalisation économique et culturelle. La nouveauté de cette situation due aux modifications institutionnelles de l'Etat central va se compliquer dans la crise économique »¹¹⁰.

Toutefois, l'histoire de l'Université de Bouvreuil ne peut-être réduite à la chronologie des législations, même si, comme on l'a vu, celle-ci la conditionne fortement. Nous distinguerons dans cette histoire deux événements particulièrement importants. Le premier, nous en avons parlé, est l'intégration de l'Université de Bouvreuil, née hollandaise, à la Belgique naissante. Le second est beaucoup plus récent et nous emmène jusque dans les années 60. Entre-temps, l'université composée des quatre facultés originelles (Droit, Médecine, Philosophie et Lettres, Sciences) va s'enrichir de nouvelles facultés.

En 1937-38, l'Ecole spéciale des arts et manufactures et des mines, devient la Faculté des Sciences appliquées ; en 1969, la Faculté de Médecine vétérinaire de l'Etat, à C***, est incorporée à l'université. Enfin en 1986 et 1987, on assistera respectivement à la création de la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education (anciennement Institut) et de la Faculté d'Economie, de gestion et des Sciences sociales (qui faisait auparavant partie de la Faculté de Droit). Ce n'est donc qu'assez récemment que l'Université de Bouvreuil est

¹¹⁰ *Ibidem.*, pp. 50-51.

devenue une université complète. A l'exception de la Faculté des Sciences appliquées, les autres facultés ont toutes trois été créées après la construction du campus de Sartneuf. La création de ce campus occupe une place centrale dans la vie de l'Université de Bouvreuil. On peut également ajouter la construction du CHU qui aura des conséquences non négligeables sur la gestion administrative et financière de l'université.

Déjà depuis sa création, l'université avait commencé à s'étendre, mais aussi à se fragmenter en raison de la conformation de la ville, traversée par un fleuve et enserrée entre les versants de la vallée. A la fin des années 50 «on arrive ainsi au terme d'une longue phase d'appropriation dans le centre-ville qui apparaît plus que jamais dépassée aux yeux de certains ; en outre, les crédits ordinaires ne permettent pas à l'institution de procéder à une rénovation complète»¹¹¹. La solution résidera dans la constitution d'un campus à l'américaine.

Impressionné par une visite à Harvard, le Recteur de l'époque ne manque pas d'arguments pour imposer cette solution. D'une part, l'université participerait ainsi pleinement au plan d'aménagement régional envisagé par le Ministre des Travaux publics ; d'autre part elle répondrait au souhait du Recteur de créer un esprit de corps par le regroupement en un seul lieu de toutes les Facultés et Instituts qui la composent. Les motivations du Recteur Laforêt étaient pleines de bonnes intentions :

«[...] je suis convaincu que l'université faillirait à sa mission si elle n'offrait, à côté de la compétence professionnelle et de la formation scientifique, de larges possibilités de culture générale. La plus simple, la plus naturelle de ces possibilités, ce sont les rencontres et les discussions entre jeunes gens de disciplines différentes. Dans l'état actuel des choses, un étudiant d'une Faculté déterminée ne connaît que des camarades aux horizons identiques aux siens et peut très bien se croire dans une école spécialisée et non dans une Université ouverte à tous les mouvements d'idées. De sorte que cet isolement qui frustre notre jeunesse intellectuelle de contacts intéressants, l'empêche aussi de se rendre compte qu'elle appartient à une grande maison dont elle peut s'honorer. [...] Si [Bouvreuil] a fait des plans d'avenir, elle n'a pas compris qu'une Université est en perpétuelle évolution et réclame de plus en plus de place. Resserrée entre ses collines, la ville ne peut que nous réserver que des solutions peu satisfaisantes et risque de nous trouver bientôt fort encombrants»¹¹².

¹¹¹ *Ibidem.*, p. 17.

¹¹² *Ibidem.*, pp. 17-18.

3.2.3. Bouvreuil aujourd'hui

Projet ambitieux, l'édification du campus de Sartneuf, victime de la modification du contexte économique et de l'abandon de politiques à long terme par les pouvoirs publics, ne sera jamais totalement achevée. Actuellement, ce que les universitaires bouvriliens appellent le «transfert» à Sartneuf se poursuit, au rythme des subventions ponctuelles et des montages financiers. Depuis plus de trente ans, les ambitions du Recteur Laforêt ont été revues à la baisse pour les raisons économiques que nous venons de mentionner, mais elles ont également dû subir la concurrence de nouvelles conceptions de l'aménagement urbain et du rôle de l'université dans ce contexte¹¹³. L'idée de la pertinence de maintenir un ancrage universitaire dans le centre-ville est venue à point nommé apporter de l'eau au moulin des Autorités successives de l'université, privées des moyens matériels de mener à bien le projet de leur prédécesseur.

En effet, depuis la fin des années soixante, l'Université de Bouvreuil a dû faire face à une longue série d'événements et de mesures qui ne lui ont pas facilité l'existence. Alors que le projet du Recteur Laforêt se voulait d'une certaine manière symbolique du développement continu et simultané de la science et de l'université, les effets conjugués des nouvelles lois (surtout celle de 1971 relative au financement), du processus de fédéralisation de l'Etat et, ce n'est pas le moins important, de la récession économique des années 70, ont mis l'université dans une situation financière délicate. Bouvreuil a perdu son prestige d'Université d'Etat en même temps que la concurrence d'autres institutions se faisait de plus en plus tangible ; la subvention de l'université a moins que jamais augmenté au prorata de ses besoins. Enfin, les années 80, décennie de rigueur budgétaire et de réduction du déficit des caisses de l'Etat, suivie à la fin des années 90 par l'introduction des principes de gestion à la mode managériale dans les gouvernements, ont consacré un sous-financement chronique de l'institution. Il en a résulté que les successeurs du Recteur Laforêt ont été obligés de gérer un déficit budgétaire de plus en plus important auquel ils n'ont guère pu répondre qu'en additionnant plans et mesures d'économie, celles-ci portant naturellement sur la part la plus importante du budget, à savoir les frais de personnel.

¹¹³ Cf. «Universités et territoires», in *Les annales de la recherche urbaine*, n° 62-63, (1994).

Ainsi, en 1997, lors de son élection au Rectorat de l'Université de Bouvreuil, le Professeur Courant héritait-il d'un déficit important qu'il allait devoir gérer dans le contexte doublement contraignant des recommandations européennes sur l'Université et de nouveaux règlements prévoyant le plafonnement de la charge salariale des institutions universitaires à 80% du budget de fonctionnement¹¹⁴. La politique du nouveau Recteur, ambitieuse quant à la volonté de développer une recherche et enseignement de niveau international¹¹⁵ se voit dans les faits contingentée par la nécessité de poursuivre ce que les membres de l'université ressentent comme une gestion de crise. Celle-ci se traduit par une série de mesures visant à réduire les frais de fonctionnement (sous-traitance ou suppression de diverses activités et services ; départs à la retraite anticipés du personnel administratif ; plans de remplacement 1 pour deux ou 2 pour 3 et nouveau plan de carrière limitant les possibilités de nominations définitives pour le personnel scientifique, etc.). Si les réactions de mécontentement sont nombreuses, elles sont avant tout individuelles et ne donnent guère lieu à des mobilisations. La communauté universitaire bouvrilienne semble partagée entre le souhait pour certains de soutenir malgré tout un Recteur qui agit et cherche à donner une ligne directrice à la politique de l'institution, des enthousiastes qui ne cachent pas leur préférence pour un modèle d'université géré à la mode d'une entreprise, et enfin une proportion non négligeable de résignés et quelques indifférents. Le constat est assez semblable, qu'il s'agisse du personnel académique, du personnel scientifique ou du personnel administratif.

L'Université de Bouvreuil, comme les autres universités, ne vit pas les heures les plus faciles de son histoire, et le leitmotiv du Recteur est d'arriver à mobiliser la communauté universitaire dans la mise en œuvre de sa nouvelle politique :

«Vous le savez, notre institution doit faire face aujourd'hui à d'importants défis. D'une manière générale, ce sont ceux de la mondialisation et de la concurrence internationale. Plus spécifiquement, ce sont ceux de l'autonomie et de la responsabilité croissantes des universités dans leur propre gestion. Ce sont aussi les prochaines mesures d'évaluation des universités et la rationalisation progressive du paysage universitaire francophone. Je pourrais à ce propos vous

¹¹⁴ Communauté française de Belgique, Décret du 1^{er} octobre 1998 modifiant la loi de 1971 sur le financement et le contrôle des institutions universitaires.

¹¹⁵ Soucieux de garantir à l'Université une «masse critique» qui lui permettrait de mieux défendre sa position, tant au plan belge qu'international, le Recteur Courant a ambitionné d'opérer des regroupements avec d'autres institutions plus petites (dont notamment les Facultés Saint Ignace à Félicien sur Meuse). Ce projet s'est heurté à l'hostilité de la grande université catholique Saint Baudouin et du monde politique. Plusieurs universitaires bouvriliens y ont vu quant à eux une compromission inacceptable de l'enseignement de l'Etat avec le monde catholique, témoignant par là du poids des clivages politico-idéologiques dans la société belge. En l'occurrence, le projet de regroupement est actuellement en sommeil.

parler de grands programmes, et, en quelques mots, vous repeindre le monde en rose. Mais ce serait faire injure à l'intelligence critique des scientifiques que vous êtes. En revanche, je veux pouvoir compter sur vous pour développer et réaliser un projet d'avenir pour l'Université. En effet, dans une institution démocratique, la mise en œuvre d'un projet politique suppose une volonté commune de travailler pour le bien commun [...] »¹¹⁶.

Si l'appel est certainement entendu, il n'entraîne pas en revanche de mobilisation spectaculaire, dans un sens ou dans l'autre. Les syndicats représentant le personnel administratif semblent assez peu vindicatifs ; le personnel scientifique ne pèse pas beaucoup plus lourd au Conseil d'administration que les étudiants ; quant aux professeurs, pour des raisons de disponibilité et d'intérêts, ils sont généralement beaucoup plus actifs au niveau facultaire qu'au niveau institutionnel. L'Université de Bouvreuil vit aujourd'hui dans une espèce d'«inquiétude molle», partagée entre une historicité rassurante et un avenir plus incertain que certains voient comme une opportunité pour l'université de devenir enfin une structure moderne adaptée à son époque, et d'autres comme le risque d'une dénaturation aggravée par les pertes d'emploi et une baisse générale de la qualité scientifique et pédagogique.

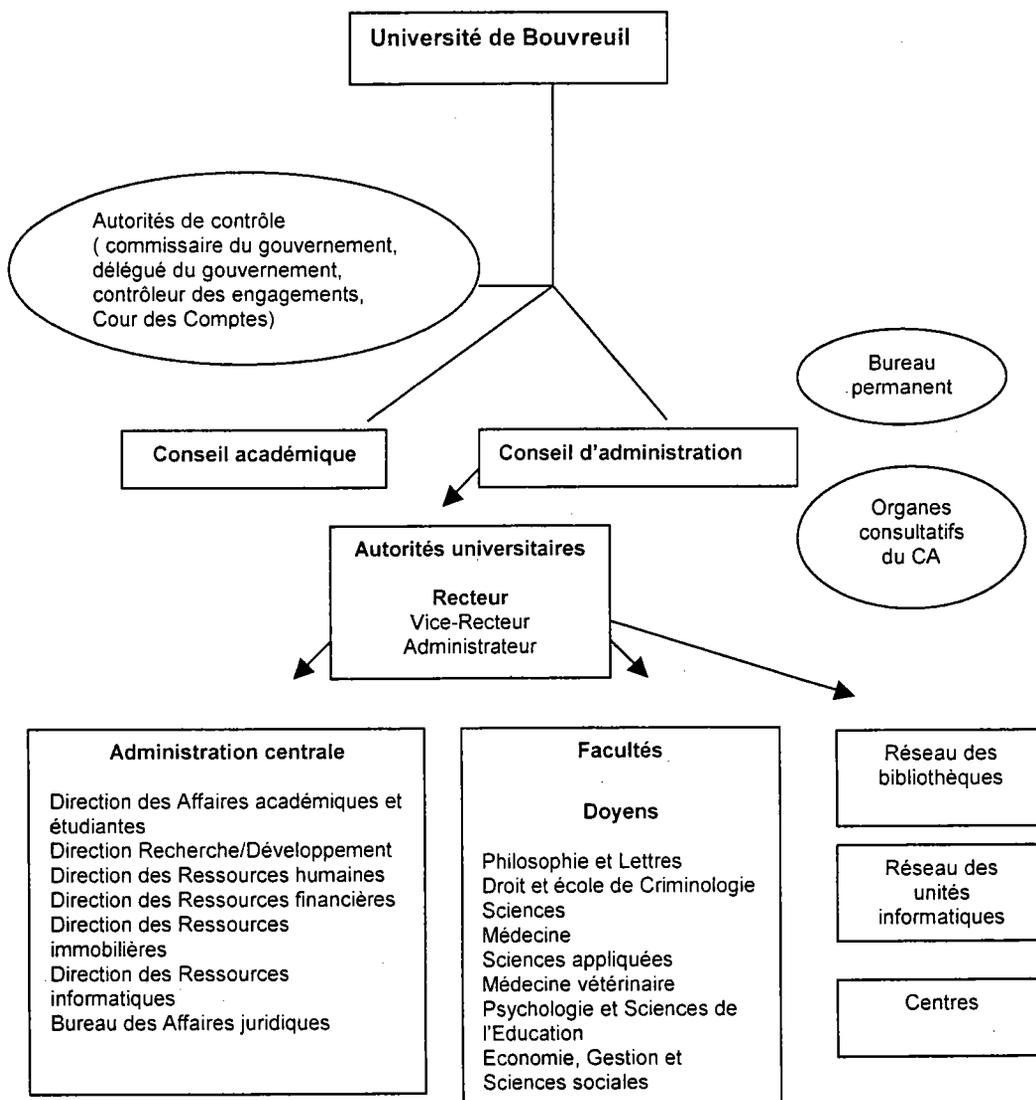
3.3. L'organisation de l'Université de Bouvreuil

Nous reproduisons ici l'organigramme général de l'université. Naturellement les principaux cadres de ce tableau recouvrent eux-mêmes des schémas d'organisation propres. Même lorsqu'il s'agit de structures en apparence identique, ces schémas peuvent varier considérablement, montrant par là toute la complexité de l'organisation universitaire.



¹¹⁶ «Discours de Vœux du Recteur au personnel scientifique», Université de ***, (1998).

Tableau V : Organigramme de l'Université de Bouvreuil



3.3.1. Quelques commentaires sur l'organisation de l'Université de Bouvreuil

L'Université de Bouvreuil est dotée d'une double personnalité juridique. La première personnalité juridique de l'université est la Communauté française de Belgique dont elle est un organe déconcentré ; la seconde est le Patrimoine. Il s'agit d'un établissement public créé en 1920 et dont le but initial était de recevoir des legs et des donations. Son importance s'est accrue au fil du temps et il constitue actuellement une entité qui possède et gère en son sein son personnel et ses biens propres. Il résulte de cette situation que le personnel de l'université peut être engagé sous statut dit «Etat» ou sous statut dit «Patrimoine».

3.3.1.1. Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration compte 31 membres (2 membres de droit : le Recteur et le Vice-Recteur ; 20 membres élus : 10 représentants du personnel académique, 4 du personnel scientifique, 2 du personnel administratif ; 4 des étudiants ; 9 membres désignés par le Ministre : 3 représentants des milieux sociaux ; 3 représentants des milieux économiques ; 3 représentants des milieux politiques). Ces membres sont élus pour 4 ans, à l'exception des représentants étudiants élus pour 2 ans. Tous ces membres ont une voix délibérative. Outre ceux-ci, 3 personnes assistent aux séances sans droit de vote : l'Administrateur, le Commissaire du Gouvernement et le délégué du Gouvernement. Ses compétences concernent la direction et la gestion de l'université (nominations, vote du budget, approbation des comptes, gestion des crédits, etc.)

Le Conseil d'administration délègue certaines compétences à un *Bureau permanent* composé du Recteur, du Vice-Recteur, de 2 représentants du corps enseignant et de 6 représentants des autres groupes du Conseil. Entre autres compétences, le Bureau s'occupe de la nomination du personnel non-définitif, du personnel administratif de niveau 2, etc.

Le Conseil d'administration a également la faculté de créer des centres et autres structures scientifiques ou culturelles qui sont sous sa dépendance directe (p. ex. le Centre de Coopération au développement ; le Théâtre Universitaire de Bouvreuil ; le Centre Interdisciplinaire de statistiques ; le Centre Interfacultaire de Formation des Enseignants, etc.)

3.3.1.2. Le Conseil académique

Le Conseil académique se compose de tous les membres du corps enseignant. Il donne son avis sur tous les domaines d'ordre académique. C'est lui qui élit le Recteur et le Vice-Recteur.

3.3.1.3. Le Recteur

C'est un Professeur ordinaire nommé pour quatre ans (deux renouvellements maximum) par le Gouvernement sur une liste de trois candidats élus à la majorité des 2/3 par le Conseil académique. Il préside le Conseil d'administration et le Bureau permanent. Il représente l'université.

3.3.1.4. Le Vice-Recteur

C'est un Professeur ordinaire nommé pour quatre ans (deux renouvellements maximum) par le Gouvernement sur une liste de trois candidats élus à la majorité des 2/3 par le Conseil académique. Légalement, il remplace le Recteur en cas d'absence, mais en vertu d'un décret de 1993, il peut recevoir délégation par le Conseil d'administration de certaines compétences du Recteur et ce, sur sa proposition.

3.3.1.5. L'Administrateur

Elu pour quatre ans (renouvelables) par le Conseil d'administration à la majorité relative. Son élection est ratifiée par le Gouvernement. L'Administrateur exécute les décisions du Conseil d'administration et du Bureau permanent en matière de gestion administrative, budgétaire et financière de l'université (élaboration du budget, gestion des crédits, gestion des bâtiments, direction du personnel des services généraux, etc.).

3.3.1.6. Les Doyens

Ce sont des Professeurs (ordinaires ou extraordinaires) élus pour deux ans par le Conseil de Faculté. Leurs compétences ne sont pas définies par la loi. De fait, il assurent la gestion de la Faculté (crédits, problèmes de personnel, organisation des enseignements, etc.)

3.3.1.7. Le Commissaire du Gouvernement

Il est nommé par le Gouvernement sur proposition du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique. Sa fonction est incompatible avec toute autre fonction universitaire. Il est le représentant permanent de la Communauté française auprès de l'université. Il veille à ce que le CA, le Bureau permanent et tous les autres pouvoirs émanant du Conseil d'administration ne prennent aucune décision non conforme aux lois ou qui puisse compromettre les finances de l'institution.

3.3.1.8. Le Délégué du Gouvernement

Il s'agit d'un Inspecteur des Finances désigné par le Ministre du Budget de la Communauté. Ses compétences sont identiques à celles du Commissaire du Gouvernement pour toute décision ayant une incidence budgétaire ou financière.

3.3.1.9. Les Facultés

L'Université de Bouvreuril comporte 8 Facultés (Médecine, Médecine vétérinaire, Sciences, Sciences appliquées, Psychologie, Philosophie et Lettres, Droit, EGSS (Economie, Gestion et Sciences sociales)).

Les facultés sont organisées de manière assez différente les unes des autres. A titre d'exemple, nous présentons ici les schémas d'organisation respectifs de deux facultés.

Tableau VI : Schéma organisationnel de la Faculté de Philosophie et Lettres

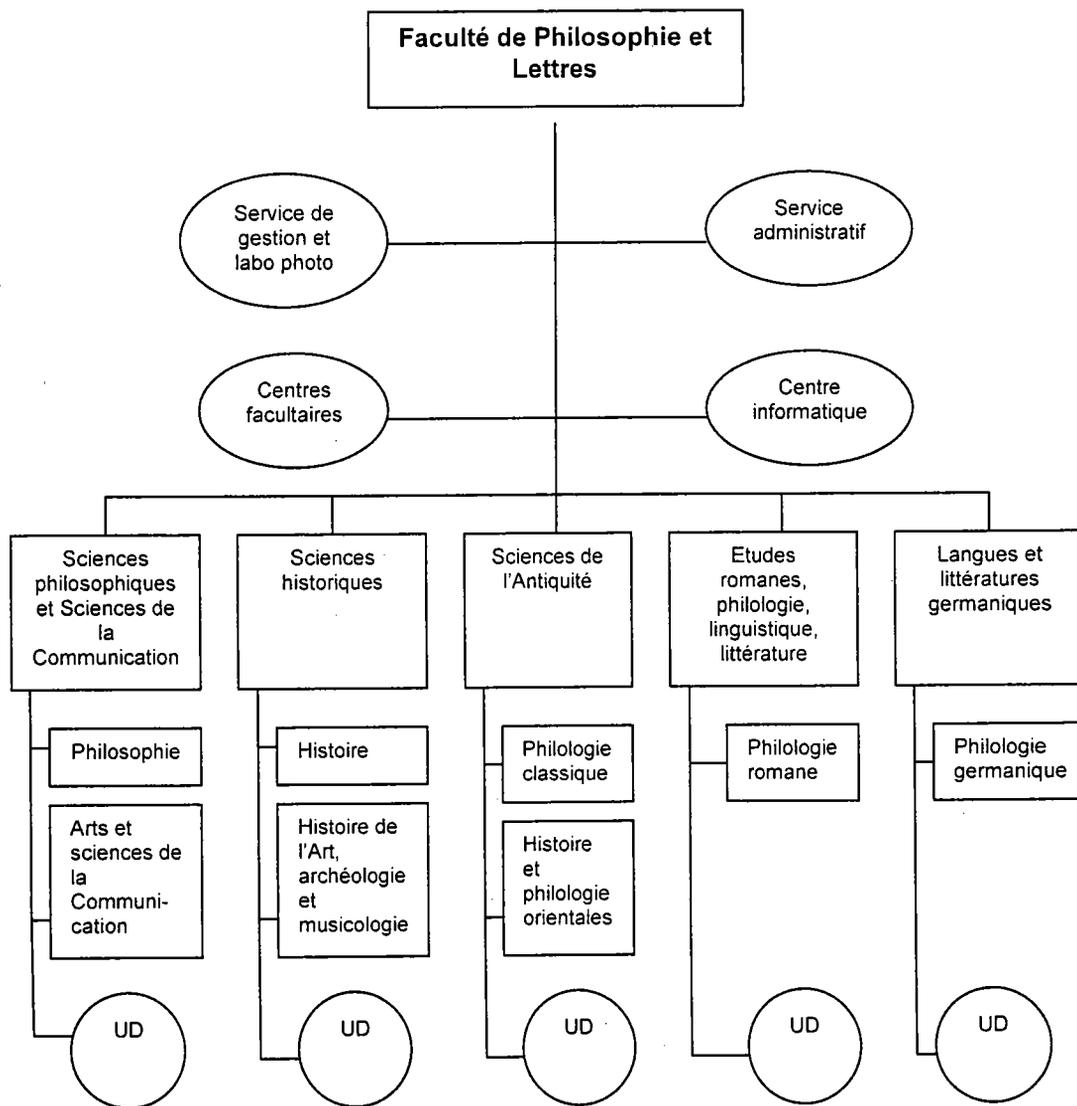
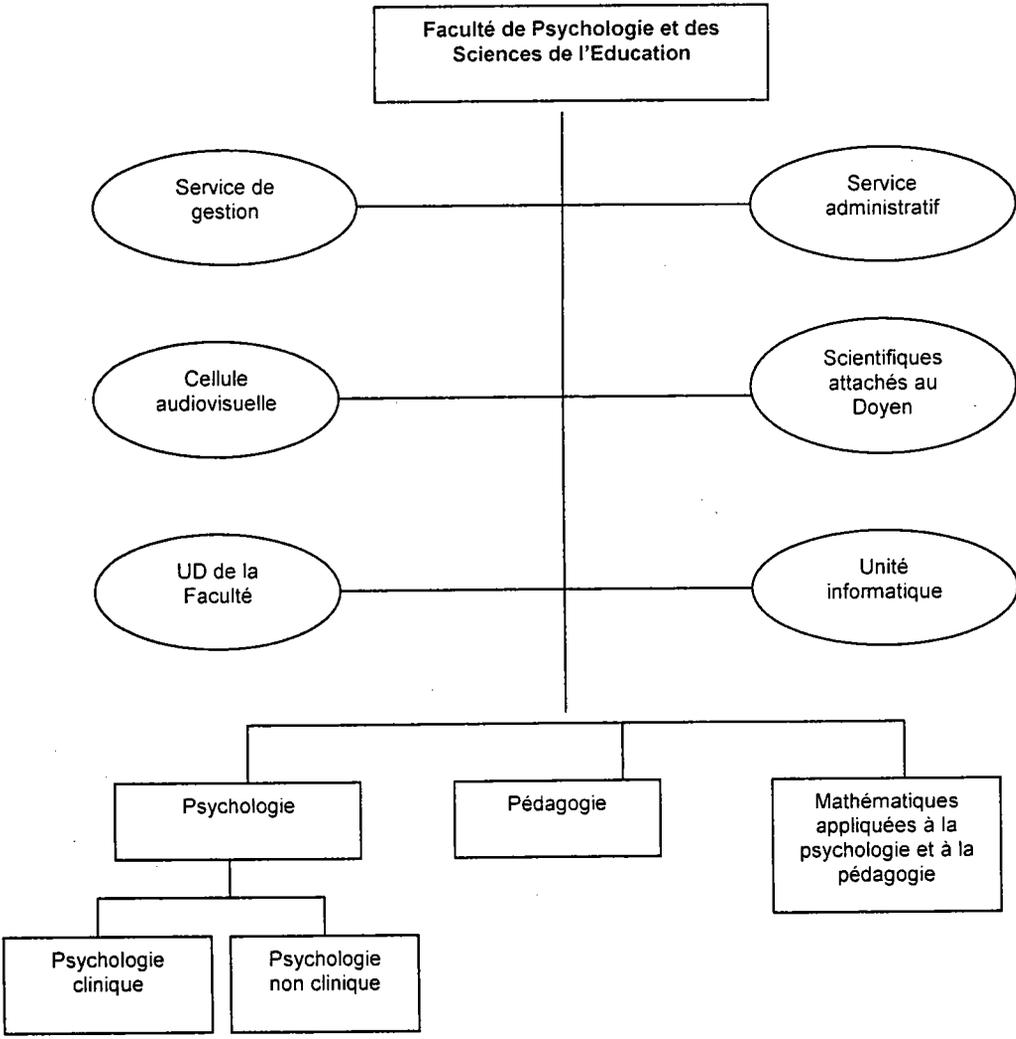


Tableau VII : Schéma organisationnel de la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education



Chapitre 4 : La question du changement à l'université

«On ne se baigne pas deux fois dans le même fleuve». (Héraclite d'Ephèse)

4.1. La réalité de l'université : de la continuité à la rupture

S'il n'existe qu'un dénominateur commun à l'ensemble de la littérature traitant de près ou de loin de l'université, c'est la reconnaissance de son histoire et de sa pérennité à travers le temps. Cette reconnaissance devrait impliquer en corollaire celle du changement dans une institution dont on imagine mal qu'elle aurait pu traverser sept siècles sans évoluer ! Et pourtant... On semble surtout invoquer l'histoire de l'université pour faire référence aux origines, à l'institution fondatrice dont l'université contemporaine serait la dépositaire des valeurs. Entre l'université d'aujourd'hui et son aïeule médiévale, il y aurait une filiation ininterrompue, une évolution que l'on imagine d'autant plus volontiers tranquille qu'on la confond précisément avec une longévité exceptionnelle. Cette évolution tranquille occulterait en quelque sorte la notion de changement, et privilégierait dans la représentation de l'université les notions de stabilité et de permanence. C'est ce que Renaut appelle la «légende continuiste». Selon Renaut, cette légende «masque que la logique des efforts accumulés durant des siècles pour révolutionner l'institution universitaire aura été au fond une logique de rupture»¹¹⁷. Cette dissimulation serait elle-même liée à l'illusion d'une université médiévale idéalisée «où résiderait au fond l'essence même de l'institution».¹¹⁸

La dénonciation par Renaut du «continuisme» mène à une interrogation sur la signification profonde de cette incapacité (ou volonté) de prendre distance d'avec la représentation d'une université médiévale idéalisée, à savoir une négation – plus ou moins consciente – de la dynamique démocratique manifestée par les événements de mai 68 et de la rupture qu'elle représente avec une histoire et une tradition qui ne sont lisses qu'en apparence. En effet, cette rupture ne serait pas un événement isolé dans l'histoire universitaire. Au contraire, elle s'inscrit dans un processus évolutif fait de profondes et nombreuses mutations qui disqualifient l'idéal médiéval tout en manifestant la volonté de l'université de s'intégrer au mouvement qui a mené à l'apparition des sociétés démocratiques. Pour Renaut, ce processus d'intégration devrait se poursuivre et aboutir à ce qu'il nomme «une révolution copernicienne consistant à reconstruire l'institution, non à partir de son objet mythique, mais à partir de son objet réel», en d'autres termes son public «beaucoup plus proche aujourd'hui que naguère de constituer un échantillon représentatif de la population globale»¹¹⁹. Cette reconstruction se

¹¹⁷ RENAUT, A., *Les révolutions de l'université*, p. 47.

¹¹⁸ *Ibidem*, p. 47.

¹¹⁹ *Ibidem*, p. 275.

matérialiserait dans la réconciliation au sein de l'université des trois termes du débat sur ses fonctions culturelles, débat relatif à la question de l'association de la culture savante, incarnée dans la recherche, de la culture générale et de la culture professionnelle.

Mais alors que pour Renaut, la culture de l'«illusion continuiste» serait le fait d'un «corps universitaire arc-bouté sur la tradition, voire l'effacement suscités par la contestation de mai 68»¹²⁰, autrement dit de personnalités conservatrices prêtes à considérer toute forme de rupture ou de changement brutal dans l'université comme une trahison de l'idéal originel, nous pensons que la «légende continuiste» de l'université, non seulement reste d'actualité aujourd'hui, mais encore qu'elle est cultivée et invoquée par ceux-là même qui en appellent à une transformation radicale de l'institution. Dans ce cas, la référence à un modèle originel ainsi qu'à une histoire linéaire et progressive de l'université aurait une double justification :

1° du point de vue de la forme et de l'organisation de l'institution, elle sert de repoussoir à l'urgence de transformer radicalement l'université pour l'adapter aux nouvelles contraintes d'un monde en mutation.

2° du point de vue du contenu, elle sert de justificatif, de caution à une réforme qui, malgré son ampleur, entend respecter certaines valeurs intangibles et éternelles censées fonder l'université depuis toujours.

Cette double justification apparaît notamment dans la Déclaration de Glion :

«L'université constitue l'une des inventions majeures de ce millénaire ; bien que créée il y a plus de neuf siècles, elle demeure l'une des splendeurs des aspirations de l'homme et l'un des triomphes du pouvoir de l'imagination. Nous autres en tant que membres de cette communauté du savoir la mettons au défi de jouer un rôle de transformatrice de la société et, pour ce faire, qu'elle se transforme elle-même »¹²¹.

et d'autres textes représentatifs du Discours dominant :

¹²⁰ *Ibidem*, p. 48.

¹²¹ *Déclaration de Glion*.

«Le fait que chaque pays peut raconter le déclin de certaines de ses universités, celles qui ne se sont pas adaptées assez vite à l'évolution des sociétés, et dont les politiques institutionnelles ont été gravement déficientes. Malgré ces déboires, il y a toujours eu renaissance ; du moins jusqu'à aujourd'hui¹²². Mais il faut se demander sérieusement si cette immortalité apparente est organique. Je ne le crois pas»¹²³.

«Universities are discovering that the level of education they have traditionally provided will no longer meet society needs»¹²⁴.

C'est également dans les textes de l'UNESCO consacrés à l'enseignement supérieur et à la recherche que l'on retrouve cette association entre, d'une part la réforme de l'enseignement supérieur dans le sens d'une adéquation et d'une participation plus importante aux transformations du monde contemporain, et d'autre part les valeurs et les objectifs sur lesquels se fonde traditionnellement cet enseignement¹²⁵.

La présentation de l'université comme produit d'une longue histoire dont on oublie les vicissitudes permet de mettre davantage en relief la spécificité de la période de crise que le monde universitaire traverse actuellement avec le reste de la société, et de donner d'autant plus de justifications à la nécessité d'un changement radical. Nous ne pensons pas que cette simplification soit totalement consciente et volontaire. Elle témoigne à notre avis du fait que l'histoire de l'université est généralement mal connue, y compris de la part des universitaires eux-mêmes. A cela s'ajoute le fait qu'à une époque où l'on se plaît à invoquer la fin de l'histoire, toute attitude qui ne serait pas tournée vers l'action et l'avenir apparaît comme une stagnation aussi indéfendable que dangereuse : le monde en crise est à reconstruire et sur un nouveau modèle. Il en va de même pour l'université qui, pour son salut et sa survie, doit changer. De ce point de vue, le champ de la vie universitaire ne ferait rien d'autre que cultiver le concept de changement qui, avec tous ses corollaires (*mobilité, flexibilité, mutation, innovation, créativité...*) fait florès aussi bien dans le discours médiatique que dans les sciences sociales¹²⁶. Toutefois, il nous faut envisager la relation de l'université au changement dans une perspective plus large que celle de l'effet de mode. En effet, la référence au

¹²² C'est nous qui soulignons.

¹²³ TABATONI, P., BARBLAN, A., *Principes et pratiques du management stratégique dans l'université*.

¹²⁴ CRE-ERT, «European Approaches to lifelong Learning. Trends in Industry Practices and Industry – University Corporation in Adult Education and Training», in *The European University – Industry Forum*, (1992), p. 11.

¹²⁵ «Enseignement supérieur au XXI^e siècle. Défis et tâches à la lumière des conférences régionales», in *Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur*, UNESCO, Paris, (1998).

¹²⁶ Cf. «Le changement. De l'individu aux sociétés», *Sciences humaines*, n°28, (2000).

changement dans le cadre de l'université aura d'autant plus de poids, de force et de valeur qu'il permettra d'opposer la représentation de l'université de l'avenir, dynamique et en mouvement, à celle du passé, généreuse dans les valeurs, mais au bout du compte statique, conservatrice et inadaptée.

4.2. Les quatre états de l'université

Opérer un retour sur ce proche passé n'est pas sans intérêt dans la mesure où il constitue un élément de compréhension non négligeable de la situation actuelle de l'Université de Bouvreuil et de la dynamique qu'elle est en train d'adopter. Comme le rappelle Javeau, «dans leur organisation actuelle, les universités sont [...] le produit des divers développements politiques, économiques et intellectuels qui caractérisent le XIX^e siècle»¹²⁷.

Précisons qu'en décrivant les différents états de l'université, notre but n'est pas d'établir une correspondance absolue entre ceux-ci et les différents états du capitalisme, mais plutôt de souligner le parallélisme entre l'évolution simultanée de l'université et du contexte socio-économique. On soulignera une fois de plus le fait que, bien que l'université se présente avec constance comme un *moteur du progrès*, elle n'en apparaît dans les faits que comme un partenaire qui n'en a que rarement, voire jamais, l'initiative. L'industrialisation de la fin du XIX^e siècle par exemple, ainsi que l'émergence de la *Big Science* sous l'impulsion de puissants partenariats entre industrie et recherche scientifique, sont à considérer plus sûrement comme les vrais facteurs d'une transformation du monde à laquelle l'université ne fait que s'adapter.

Le constat peut être fait d'une «remise à niveau» progressive de l'université dans sa relation au monde extérieur. L'université du début du XIX^e siècle, fortement marquée par l'idéalisme allemand, convaincue de sa mission de rechercher la vérité à travers l'unité de la Science qu'elle manifeste, ainsi que de ses responsabilités de formatrice d'élite, est sinon la tour d'ivoire des caricatures, du moins une société à part, un monde dans le monde.

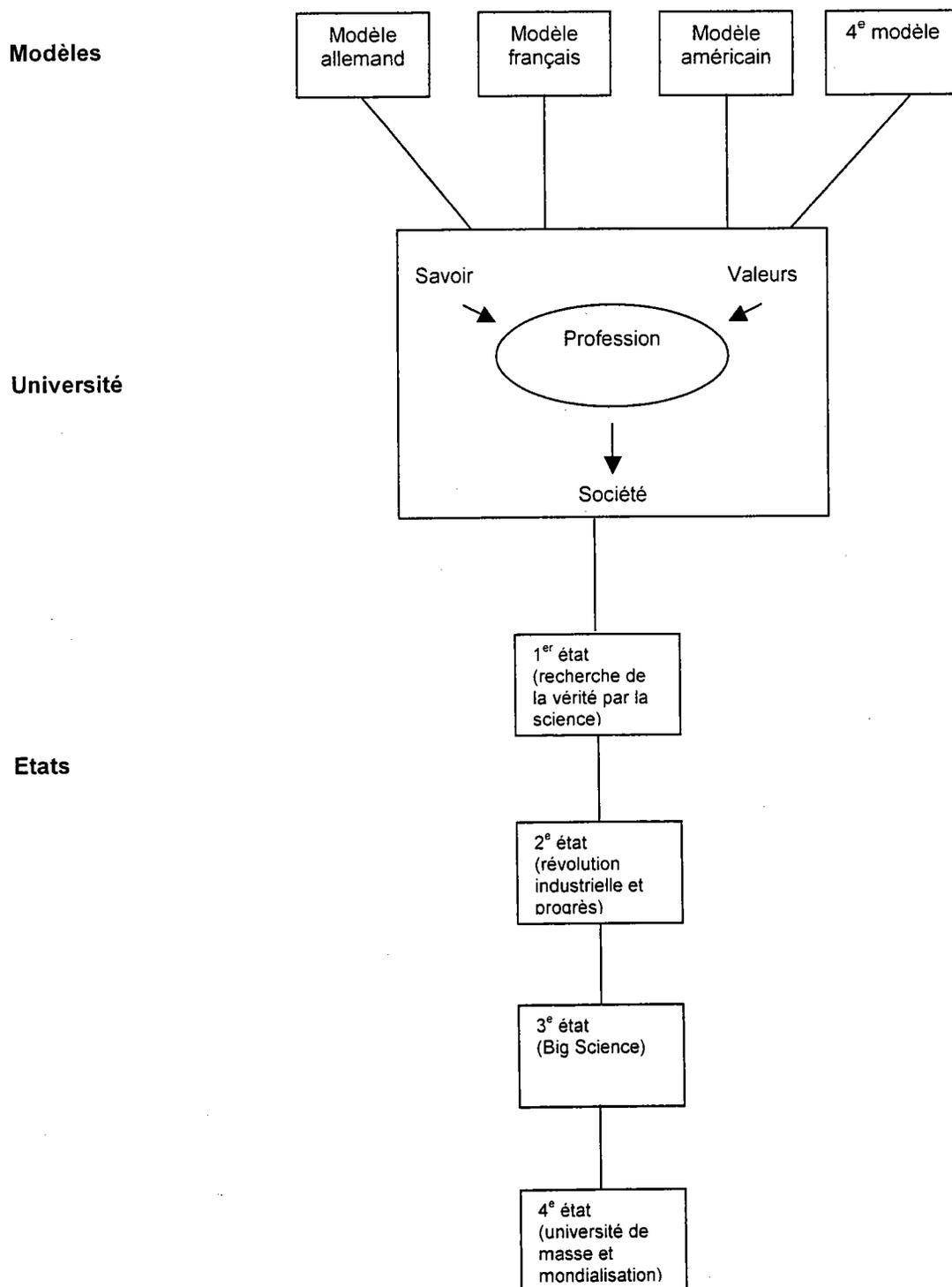
¹²⁷ JAVEAU, Cl., *Masse et impuissance. Le désarroi des universités*, p. 13.

Du milieu du XIX^e siècle à la fin du XX^e siècle, l'université va être confrontée à des réalités de plus en plus pratiques (augmentation du nombre d'étudiants, technologies de plus en plus complexes, exigences grandissantes de l'industrie, demande de professionnalisation des formations, etc.) ainsi qu'à des changements politiques et sociaux tant à l'échelle internationale qu'à l'échelle nationale ; autant d'éléments changeants qui commandent à l'université de s'adapter. Cette nécessité d'adaptation sera jusqu'il y a peu, implicite. L'université «suit le mouvement» dans la mesure où, quelle que soit son autonomie sur le papier¹²⁸, elle n'est tout simplement pas maître des moyens financiers de son fonctionnement.

Pour rendre compte de cette dynamique adaptative qui s'exerce non par à-coups, mais de manière continue, nous avons choisi de préférer le concept d'*état* à celui de modèle. Il est impossible en effet de faire correspondre exclusivement l'Université de Bouvreuil à l'un des quatre modèles décrits plus haut. Ainsi, dès sa naissance participe-t-elle, à la fois pour des raisons politiques, géographiques, culturelles voire idéologiques du modèle allemand et du modèle français. Elle y puisera des caractéristiques auxquelles s'ajouteront plus tard celles de l'université américaine. L'université se constitue à travers le temps, à la manière de strates géologiques qui se superposent. Aucune ne s'exclut ; au contraire, la nouvelle s'appuie sur la précédente autant qu'elle se fonde en elle. Il en va de même de ces différents états socio-historiques qui permettent de ne pas exclure les notions de complémentarité et de continuité de la description du changement dans l'université. Nous avons tenté de visualiser sous forme de tableau (voir page suivante) la distinction entre, d'une part, la traduction de la réalité de l'université sous forme de modèles, et d'autre part, sa représentation sous forme d'états successifs.

¹²⁸ Cette autonomie qu'elle ne cesse de réclamer pour l'essentiel depuis le début du XIX^e siècle sur base du respect de la liberté académique, de la liberté du savant.

Tableau VIII : Des modèles aux états



4.2.1. 1^{er} état : la recherche de la vérité par la Science

Nous ne reviendrons pas sur les détails de la création de l'Université de Bouvreuil déjà exposés au chapitre 3. Rappelons cependant qu'elle est née en 1817. Cette date est importante car elle signifie que les premières décennies de son existence seront profondément marquées au plan des idées par l'influence allemande. Le début du XIX^e siècle marque en Allemagne l'ouverture de débats de fond sur le rôle et l'organisation de l'université. Fait remarquable et jusqu'à aujourd'hui unique dans l'histoire de l'université contemporaine, ce débat est le fait de philosophes et rend indissociable la réflexion sur l'université d'une réflexion de fond sur le savoir. Schelling, Fichte, Schleiermacher, Humboldt et Hegel en seront les principaux protagonistes. Au-delà des divergences, il se dégage de cette réflexion un «horizon philosophique commun»¹²⁹ qui est celui d'un esprit de système. A la question «Quel est le point unique dont dépend toute notre recherche ultérieure ?», Schelling répond : «Il s'agit de l'idée du savoir inconditionné en soi, savoir qui est purement et simplement Un et au sein duquel tout savoir ne fait également qu'un, de ce savoir originaire qui, en se ramifiant, ne se dissocie qu'en fonction des divers degrés qui constituent la manifestation du monde idéal et qui se déploie dans la totalité de l'arbre immense de la connaissance » ; soit : l'idée d'une "totalité organique des sciences" dans la pure transparence d'une connaissance rationnelle universelle, l'idée du "Système"»¹³⁰. Pour Fichte, «Ce vers quoi nous tendons [...], c'est l'unité de la chose à partir d'un point de vue unique, c'est-à-dire l'idée d'une totalité du savoir»¹³¹. Ce qui préside à l'Université chez Schleiermacher, c'est la «science dans son idée, autrement dit qui se définit comme le point de vue encyclopédique de l'enchaînement des parties au sein d'un tout»¹³². Quant à Humboldt, il voit dans l'Idée «le principe originel à partir duquel le travail scientifique tente de tout dériver [...]. L'Idée étant ainsi celle-là même de la Science ou du Système comme exigence d'une déduction logique et complète de la multiplicité à partir d'un principe unique et unificateur»¹³³. Enfin, pour Hegel, «il existe, sous le nom d'Encyclopédie philosophique, un complexe systématique des sciences : à partir de là, "l'exigence de constituer en un tout ordonné, construit dans toutes ses parties, le vaste champ des objets qui appartiennent à la philosophie", c'est-à-dire toutes les sciences, tel est ce à quoi

¹²⁹ FERRY, L., PESRON, J.P., RENAUT, A., *Philosophies de l'université. L'idéalisme allemand et la question de l'université*, p. 13

¹³⁰ *Ibidem*.

¹³¹ *Ibidem*.

¹³² *Ibidem*.

¹³³ *Ibidem*, p. 14.

doit satisfaire la "nouvelle idée" de l'enseignement»¹³⁴ et donc de l'université. L'université devient ainsi le lieu où la recherche de la vérité scientifique se fait sous l'égide de la philosophie, à la fois principe unificateur et fondement. Souvent qualifiée d'«idéaliste» - et pour cause -, l'université humboldtienne n'est cependant pas dénuée de visées pratiques. Celles-ci ne doivent toutefois pas être confondues avec une quelconque professionnalisation au sens de l'acquisition d'une habileté, technique ou autre. En réalité, au travers de la recherche de la science, l'université a pour but «la formation spirituelle et morale des citoyens»¹³⁵.

Ainsi les objectifs poursuivis par l'université ont ils une élévation certaine qu'il est important de préserver notamment d'un éventuel asservissement à l'Etat. C'est la raison pour laquelle la notion d'autonomie a une telle importance dans ce qu'on appellera le «modèle allemand». C'est tout d'abord l'«indépendance dans la cohésion» entre la recherche (qui est du ressort de l'Académie) et l'enseignement (qui est du ressort de l'université); ainsi qu'entre l'enseignement universitaire et l'enseignement à visées plus professionnelles dispensé dans des écoles spécialisées. C'est ensuite la relative indépendance de l'université par rapport à l'Etat qui se borne en quelque sorte à lui apporter son soutien financier tout en se gardant de limiter la liberté du chercheur, la «liberté académique». Il n'est pas inutile de rappeler ici la formule par laquelle Humboldt définissait le travail du chercheur : «*Forschung in Einsamkeit und Freiheit*». La recherche du Vrai ne peut en effet se concevoir que dans la solitude et la liberté, gages indispensables d'autonomie, tant vis-à-vis de l'Etat, que des demandes de la société ou même des besoins des étudiants. Renaut¹³⁶ pose à ce propos justement la question de l'attrait qu'un tel modèle a pu exercer auprès des universitaires. La notion de liberté académique apparaît en effet comme le principal héritage du modèle allemand, héritage resté vivace au cours du temps mais qui s'est de plus en plus trouvé en contradiction avec les exigences pragmatiques grandissantes auxquelles l'université a été soumise.

La notion de liberté académique n'a cependant pas été le seul élément à travers lequel le modèle allemand a marqué le monde universitaire. Il faut y ajouter l'influence de la *Naturphilosophie* qui se traduit par la généralisation de la méthode expérimentale¹³⁷. Cette

¹³⁴ *Ibidem.*, p. 14.

¹³⁵ RENAUT, A., *Les révolutions de l'université*, p. 128.

¹³⁶ *Ibidem.*

¹³⁷ «Il ne s'agit plus, comme dans les universités traditionnelles, de transmettre un savoir, mais d'exercer aux méthodes expérimentales permettant d'atteindre la vérité. Contrastant avec les méthodes déductives ou dogmatiques [...] souvent

influence va marquer l'ensemble des universités belges, et en particulier l'Université de Bouvreuil. Cette dernière a été créée dans le but de contribuer grâce à la Science au développement et à la prospérité de la région, et ainsi à son intégration dans la Modernité, conformément aux idéaux hérités des Lumières¹³⁸, mais elle manifeste surtout durant la première moitié du XIX^e siècle son clair attachement au modèle allemand. Les témoignages que nous en avons retrouvés sont indirects et postérieurs à cette période.

«Il règne dans le public, en ces temps d'utilitarisme, des idées assez fausses sur la nature des Universités. Elles ne sont ni de simples écoles, ni des Compagnies savantes au sens des Académies. Elles participent de la nature des premières, puisqu'elles enseignent ; de la nature des secondes, en ce qu'elles doivent cultiver et honorer la science pour elle-même, et non pas seulement à cause des avantages matériels qu'elle procure. [...] les Universités sont appelées à coopérer [...] au développement intellectuel des populations. Elles n'ont pas seulement pour mandat de dogmatiser et d'exiger de leurs élèves qu'ils satisfassent à un programme : elles manqueraient à leurs devoirs si elles ne cherchaient pas, elles aussi, à faire avancer la science. [...]. Une Université digne de ce nom constitue un tout organique, dont chaque organe, en remplissant à sa manière les fonctions qui lui sont assignées, concourt à entretenir la vie de l'ensemble et à réaliser une fin unique. Elle représente l'arbre entier du savoir humain, dont les branches s'atrophient quand la sève qui monte du tronc ne circule plus dans leurs canaux. La sève, c'est ici l'esprit philosophique, l'esprit de synthèse [...]. Que le physicien, le chimiste, le physiologiste poursuivent isolément le cours de leurs expériences, sans s'inquiéter de faire du tort ou non aux théories reçues : nous l'entendons bien ainsi. Mais qu'ils se gardent de prétendre qu'eux seuls possèdent tous les éléments des problèmes de la nature ou de l'esprit : c'est ce que nous exigeons également. L'enseignement universitaire est organisé de manière à faire ressortir la dépendance mutuelle des sciences, tout en assurant à chacune liberté pleine et entière dans sa sphère d'activité»¹³⁹.

employées en France où l'on enseignait d'abord la théorie que l'on confirmait par des expériences». HALLEUX, R.,

XHAYET, G., «La marche des idées», in *Histoire des Sciences en Belgique*, tome II, vol. 2, sous presse.

¹³⁸ *Ibidem*.

¹³⁹ *Liber memorialis*.

« Il est à craindre que la cause du mal soit moins à rechercher dans le système d’instruction que dans l’esprit même de notre temps. La diminution de la vie scientifique n’existe pas seulement parmi les étudiants des Universités belges. Récemment, je recevais des plaintes à cet égard d’un professeur fort distingué d’une des principales Universités de l’Allemagne, de cette Allemagne où la science a constamment rencontré de zélés sectateurs. Là aussi, les tendances pratiques de notre époque, tendances auxquelles il faudrait applaudir, si elles se maintenaient dans des bornes raisonnables, ont produit les mêmes fruits que chez nous. Elles ont amené le mépris des études classiques, le mépris de tout ce qui ne procure pas un avantage immédiat et positif ; elles font négliger les sciences qui élèvent l’esprit de l’homme, et les sacrifient au petit nombre de celles qui donnent de l’argent»¹⁴⁰.

En 1873, Louis T., futur Recteur de l’Université de Bouvreuil, déclarait même dans une brochure anonyme intitulée «De l’enseignement supérieur en Belgique» que «les universités allemandes, par leur totale liberté intellectuelle et scientifique, avaient formé les vainqueurs de Sadowa et de Sedan»¹⁴¹.

Séduite par l’idéalisme humboldtien, la jeune Université de Bouvreuil dans les premières décennies de son existence n’en est pas moins consciente du rôle qu’elle a à jouer dans une jeune nation soucieuse de s’affirmer dans le concert international. Elle pratique à cet égard une politique réaliste, qui l’amène à recruter tant en Allemagne qu’en France des professeurs de renom. De la même manière, nombreux sont les jeunes scientifiques du cru qui vont aller se former à Paris et dans les universités allemandes. Cette politique est clairement qualitative. Elle répond au souci de s’affirmer dans le monde universitaires, d’une part vis-à-vis de la grande université catholique belge qui est une concurrente scientifique et idéologique¹⁴², et d’autre part vis-à-vis des universités allemandes, admirées certes, mais que l’on voudrait égaler¹⁴³. Par ailleurs, l’indépendance récente de la Belgique renforce le sentiment national et la volonté de «revendiquer sa place dans les nations avancées et (de) baliser le chemin de futurs progrès»¹⁴⁴.

¹⁴⁰ «Réouverture solennelle des cours, Discours de M.B., Recteur sortant, année académique 1852-1853», Université de ***, (1853).

¹⁴¹ Cité dans HALLEUX, R., XHAYET, G., «La marche des idées», in *Histoire des Sciences en Belgique*.

¹⁴² Cf. chapitre 3.

¹⁴³ On ne peut qu’être frappé par le parallélisme entre cette démarche entreprise par la jeune université et le souci du Recteur Courant - dans la droite ligne des recommandations des textes de la CRE - depuis 1997 d’encourager au recrutement de professeurs étrangers ainsi qu’à la formation à l’extérieur des jeunes scientifiques, dans un but de lutte contre l’endogamie et de stimulation de l’émulation entre universitaires.

¹⁴⁴ HALLEUX, R., XHAYET, G., «La marche des idées», in *Histoire des Sciences en Belgique*.

Elle n'ignore donc pas les nouvelles inventions et l'évolution de l'industrie, particulièrement présente et appelée à d'importants développements dans la région de Bouvreuil. En 1837, un mémoire de Natalis Briavoine, intitulé «Sur les inventions et perfectionnements dans l'industrie, depuis la fin du XVIIIe siècle jusqu'à nos jours» décrit la notion de «révolution industrielle» :

«On ne peut porter les regards sur les cinquante dernières années, sans qu'à l'instant même mille grands souvenirs ne s'éveillent. C'est qu'aussi les événements que cette période embrasse ne s'arrêtent pas seulement à une partie du monde civilisé, ils ne sont pas circonscrits dans un seul résultat. Tous les intérêts, tous les principes, tous les pays se trouvent en même temps ébranlés ; il s'agit à la fois d'une révolution dans la politique, dans la guerre, dans les institutions, dans les sciences, dans l'industrie»¹⁴⁵.

La volonté d'affirmation de la Belgique et de ses capacités scientifiques, industrielles et commerciales fait écho à cette révolution. C'est dans ce contexte où la science se met au service de l'expansion nationale et de la civilisation européenne perçue comme civilisation-phare, que l'Université de Bouvreuil va poursuivre son évolution.

4.2.2. 2^e état : l'université de la révolution industrielle et du progrès

Le modèle et les valeurs de l'université allemande sont solidement enracinés dans le XIX^e siècle. Toutefois, l'idéalisme qui les sous-tend est contrebalancé par la conviction héritée des Lumières que la science «peut et doit s'appliquer au perfectionnement des arts et manufactures, (et) contribuer ainsi à la prospérité publique»¹⁴⁶. Cette conviction partagée par les scientifiques et les politiques va conduire à la coexistence dans les représentations de l'université, de deux idéaux qui se voudraient complémentaires mais qui, dans la pratique, s'affirmeront le plus souvent comme antinomiques : l'idéal de la science désintéressée et l'idéal de la science utile. Ce dernier se définit au premier chef dans le sens des apports possibles de la science aux techniques, à l'industrie et à la richesse nationale. Le rôle central de la science est d'autant plus mis en évidence que celle-ci se pose en garante du progrès de la société au sens le plus large.

¹⁴⁵ Cité par HALLEUX, R., XHAYET, G., «La marche des idées», in *Histoire des sciences en Belgique*.

¹⁴⁶ *Ibidem*.

Le XIX^e siècle en effet sera celui de la cristallisation sur la science, de luttes idéologiques telle celle qui oppose en Belgique les libéraux et les catholiques. Rationalisme et libre-pensée gagnent progressivement le monde scientifique convaincu que seule la science peut fournir des vérités sûres face aux dogmes religieux. Se dégager de ces dogmes, c'est être libre. Cette liberté est fondamentale pour une université dont l'essence est la liberté académique d'inspiration humboldtienne. Et pour beaucoup, cette liberté ne peut être effective que dans le cadre d'un état laïque qui, au-delà de l'autonomie administrative que réclament les universités, est censé ne subordonner la société et ses institutions à aucun dogme. Université d'Etat, l'Université de Bouvreur ne manquera pas de le rappeler :

« L'Etat n'est pas athée, mais [...] l'Etat est laïque ; le principe fondamental de l'enseignement public est l'esprit laïque, c'est à dire cet esprit de liberté qui reconnaît comme des droits naturels et imprescriptibles la liberté de conscience, la liberté d'opinion, la liberté scientifique, et demande que l'Etat les consacre en séparant l'ordre civil de l'ordre religieux, le domaine de la raison du domaine de la foi»¹⁴⁷.

«Tous les événements de l'histoire prouvent que la Providence bénit les nations libres et qu'elle frappe de malédiction celles qui subissent l'oppression des caractères et des consciences. Elle n'a horreur que de l'abaissement de l'homme sous le despotisme religieux ou politique»¹⁴⁸.

C'est dans le positivisme d'Auguste Comte et dans le scientisme que s'affirmera de la manière la plus radicale le culte de la science. La science n'est donc plus seulement condition de progrès matériel, elle apparaît aussi comme la condition d'un affranchissement intellectuel, moral et par là même social : l'utilitarisme scientiste se double en quelque sorte d'une vocation d'utopie politique qui se manifeste entre autres dans le saint-simonisme et le fouriérisme. Née la même année que la grande entreprise sidérurgique qui allait fortement conditionner le futur économique et social de la région, l'Université de Bouvreur a naturellement été marquée par cette représentation de la science, levier de l'industrie et du progrès.

¹⁴⁷ «Discours inaugural prononcé à la Salle académique de l'Université de *** par M. le Recteur T. le 16 octobre 1879», Université de ***, (1879).

¹⁴⁸ «Du rôle de l'enseignement supérieur et des améliorations et compléments qu'il réclame en Belgique, Discours inaugural prononcé à la Salle académique de l'Université de *** par M. le Recteur T., le 12 octobre 1880», Université de ***, (1880).

Les contributions de la science aux avancées technologiques entraînent rapidement l'accélération et la multiplication de ces dernières. Elle mène dans le troisième quart du XIX^e siècle à de véritables mutations dans l'industrie :

«L'acier Bessemer, Thomas, Martin, remplace le fer. Les moteurs à gaz se généralisent dans les usines et les moteurs à pétrole, sur la route et dans les airs. L'invention de la dynamo permet la production d'électricité en abondance. Ce nouveau système technique induit des mutations au niveau des savoirs. Le règne des autodidactes, des bricoleurs de génie comme Edison et Gramme, est révolu. Désormais s'ouvre le règne de l'ingénieur universitaire, possédant une solide base scientifique. Aucun progrès technique n'est plus possible sans une solide base scientifique»¹⁴⁹.

L'université est consciente de prendre une part active à un monde en plein bouleversement :

«L'enseignement supérieur a une mission chaque jour plus haute et plus étendue à remplir. Notre siècle est celui des révolutions, ou si on l'aime mieux, des transformations dans l'ordre politique, social, scientifique et économique. Aucun siècle n'a présenté, même de loin, un mouvement comparable à celui de l'ère contemporaine»¹⁵⁰.

«Les commotions politiques qui ont succédé au grand ébranlement de 89, l'application de la vapeur au travail industriel, aux transports par terre et par eau ; les grandes découvertes des sciences et leurs prodigieuses applications, tout cet ensemble de faits et d'idées a imprimé aux esprits un besoin de mouvement, d'amélioration et de progrès dont on n'a jamais eu d'exemple»¹⁵¹.

Logiquement, ces évolutions supposent à leur tour une évolution de l'université. L'enseignement doit s'adapter, et on invoque même à ce propos les pédagogies les plus novatrices :

¹⁴⁹ HALLEUX, R. et XHAYET, G., «La marche des idées», in *Histoire des Sciences en Belgique*.

¹⁵⁰ «Du rôle de l'enseignement supérieur et des améliorations et compléments qu'il réclame en Belgique, Discours inaugural prononcé à la Salle académique de l'Université de *** par M. le Recteur T., le 12 octobre 1880».

¹⁵¹ «Discours inaugural prononcé à la Salle académique de l'Université de *** par M. le Recteur T., octobre 1883», Université de ***, (1883).

«Une étude passive est rebutante et stérile. Il faut, pour rendre l'enseignement attrayant et fécond, faire appel à la spontanéité et à la réflexion des élèves, exercer leur volonté et leur intelligence, les associer à l'œuvre du maître, leur apprendre en un mot à puiser la vérité à sa source. L'enseignement supérieur, dans certaines Facultés, est resté presque uniquement théorique et dogmatique ; l'étudiant n'est obligé à aucun travail de recherche et d'investigation. La mémoire joue le principal rôle. Les autres degrés de l'enseignement sont même, sous ce rapport, moins défectueux que l'enseignement universitaire. Dans les écoles de la première enfance, le système Froebel bien compris réalise les conditions d'une méthode féconde et rationnelle»¹⁵².

La révolution industrielle donne une impulsion sans précédent aux disciplines techniques. Ainsi, comme dans la plupart des autres universités, l'ancienne Ecole des Arts, Manufactures et Mines attachée à l'Université de Bouvreuil deviendra Faculté à part entière sous la dénomination de Faculté des Sciences appliquées en 1893.

Le 22 octobre 1901, le Recteur D., premier Recteur ingénieur élu à la tête de l'Université de Bouvreuil prononce un discours sans équivoque quant à la place que vont dorénavant occuper les sciences appliquées dans la recherche et l'enseignement universitaires :

«L'honneur d'être le premier représentant de la Faculté technique au Rectorat m'impose le devoir de dissiper un nuage qui obscurcissait notre milieu universitaire lors de la fondation de cette Faculté. La Science pure ne cachait pas ses dédains à l'égard des Sciences appliquées à l'industrie. Des exemples assez nombreux la portaient à croire que l'étroit programme d'une Ecole technique ne pouvait s'accommoder avec les allures libres d'une Faculté. Elle se figurait qu'une telle Ecole n'était qu'une fabrique où l'on forgeait l'esprit de l'ingénieur d'après un modèle tracé longtemps d'avance, sur gabarit, comme des pièces interchangeables, loin de toute expérience directe et personnelle [...]. Mais les succès des Universités Modernes, des Ecoles techniques d'autres pays, et ceux de notre Faculté technique ont, d'une part, démontré que le haut enseignement avait pour devoir de guider le puissant mouvement social et scientifique créé par la machine à vapeur et ses applications industrielles ; et, d'autre part, fait clairement voir quels étaient les besoins réels de l'industrie et comment il fallait faire l'éducation d'un ingénieur pour y satisfaire. En Amérique, au jeune homme qui sollicite un emploi d'ingénieur, on demande non pas ce qu'il a su réciter, mais ce qu'il a fait : montrez vos œuvres, non vos diplômes [...]. C'est à la Science qu'est due la grande révolution bienfaisante du siècle écoulé : c'est à une multitude d'ingénieurs, qui, inspirés du génie de Watt, ont tour à tour suivi et suscité les progrès de la Science pure»¹⁵³.

¹⁵² «Du rôle de l'enseignement supérieur et des améliorations et compléments qu'il réclame en Belgique, Discours inaugural prononcé à la Salle académique de l'Université de *** par M. le Recteur T., le 12 octobre 1880».

¹⁵³ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours, le 22 octobre 1901, Discours de M. le Recteur D.», Université de ***, (1901).

Ce discours est particulièrement représentatif de l'idéologie scientiste qui va marquer l'université pendant un bon siècle. D'autres Recteurs abonderont dans ce sens. Ce qui toutefois est remarquable ici, c'est que ce discours soit tenu par un ingénieur. Il consacre ainsi l'importance que sont en train de prendre les sciences appliquées dans l'université, ainsi que, corollairement, l'existence d'un clivage entre «sciences pures» et sciences appliquées. Ce clivage est, à bien des égards, l'amorce d'un changement d'importance : la Science pour la Science a vécu ; la philosophie n'est plus seule à couronner la pyramide des connaissances. Désormais il faudra compter avec les Sciences appliquées. On notera au passage que cette reconnaissance des disciplines techniques est renforcée par la référence à l'université américaine qui, déjà, est citée en exemple pour son pragmatisme.

Mais le monde, en évoluant, s'est aussi rétréci. A ce propos, la conscience de faire partie d'une société globale et internationale n'est certainement pas propre à l'université de la fin du XX^e siècle ; dès 1880 on la retrouve clairement exprimée et mise en rapport avec les contingences que cette nouvelle situation fait naître pour la formation des étudiants :

«Les grands mouvements politiques et sociaux qui se sont produits depuis un siècle, les révolutions économiques, plus grandes encore, dues aux applications de la vapeur, de l'électricité, des forces de la nature, ont établi entre tous les peuples des relations et une solidarité dont on a peine à suivre les progrès. Le laboureur belge qui trace son sillon, le pâtre qui garde son troupeau, le forgeron qui façonne le fer, voient aujourd'hui le prix du blé, du bétail, de la laine, du fer et de la plupart de nos produits influencés directement par des faits qui se passent à des milliers de lieues d'ici et même à nos antipodes. Connaître le globe sur lequel nous vivons, connaître sa configuration physique, ses richesses naturelles, ses produits variés ; connaître les habitants des diverses contrées, leurs habitudes, leurs aptitudes, leurs croyances, devient aujourd'hui une nécessité dans beaucoup de carrières et pour beaucoup d'études. [...] Les relations internationales, devenues si actives et si générales ; les travaux scientifiques, si considérables chez nos voisins, donnent une importance énorme à la connaissance des langues modernes»¹⁵⁴.

¹⁵⁴ «Du rôle de l'enseignement supérieur et des améliorations et compléments qu'il réclame en Belgique, Discours inaugural prononcé à la Salle académique de l'Université de *** par M. le Recteur T., le 12 octobre 1880.»

«Petit à petit, en moins d'un siècle, s'est formé un immense appareil de production qui va grandissant toujours, avec un réseau d'informations, qui, s'étendant à toutes les parties du globe, fait à chacun connaître les besoins et les aspirations de tous les autres, montrant qu'il y a des intérêts communs non seulement à quelques familles ou à une nation, mais à l'humanité entière, effaçant les frontières pour les subordonner un jour aux meilleurs intérêts de tous, créant des institutions mondiales plus simples qu'autrefois celles qui ne s'étendaient qu'à une ville ou une province. Tels les postes, les télégraphes, etc., les trusts de tous genres, produits de cet immense outillage industriel qui fait communier tous les peuples de la terre. Ainsi la machine va partout transformant la barbarie en civilisation, les ténèbres en lumière, les âmes esclaves de l'ignorance en libres intelligences. Un état social nouveau sort de ce vaste ensemble de créations»¹⁵⁵.

Cette indispensable adaptation ne peut bien sûr se faire sans équipements adéquats :

«[...] les progrès prodigieux des sciences d'observation, les découvertes admirables dont elles se sont enrichies, l'usage de plus en plus fréquent d'instruments, qui, tels que le microscope, ont révélé tant de merveilles, ont conduit les professeurs à associer les étudiants à leurs travaux et à les exercer aux méthodes d'investigation. mais cette révolution, car c'en est une, nécessite des installations considérables. Il faut de vastes laboratoires, des musées, des collections étendues et variées, un personnel en rapport avec les exercices auxquels sont appelés les étudiants»¹⁵⁶.

« On admet [...] que les audacieux navigateurs, qui veulent explorer les régions polaires, aient besoin de navires, d'instruments, d'approvisionnements, d'un personnel, en rapport avec les difficultés qu'ils ont à vaincre ; on comprend beaucoup moins que le professeur, pour faire des recherches et pour initier ses élèves aux découvertes faites et aux méthodes d'investigation doive disposer de laboratoires, de collections, d'instruments, de tout un ensemble d'installations [...]. On semble, dans notre riche Belgique, hésiter à dépenser quelques millions pour ces installations [...]. [...] la plupart de nos professeurs souffrent d'être paralysés par l'insuffisance de leur outillage scientifique. La Belgique, en ce qui concerne l'enseignement supérieur, ne tient pas encore dans le monde la place qu'elle peut et qu'elle doit ambitionner»¹⁵⁷.

Notons à ce propos que les Recteurs successifs de l'Université de Bouvreur jusqu'à nos jours déclineront avec une belle constance ce thème de l'insuffisance des moyens¹⁵⁸. Un ouvrage

¹⁵⁵ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours le 13 octobre 1903, Discours de M. le Recteur D.», Université de ***, (1903).

¹⁵⁶ «*Du rôle de l'enseignement supérieur et des améliorations et compléments qu'il réclame en Belgique*, Discours inaugural prononcé à la Salle académique de l'Université de *** par M. le Recteur T., le 12 octobre 1880.»

¹⁵⁷ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours, 20 octobre 1884. Discours de M. le Recteur T.», Université de ***, (1884).

¹⁵⁸ Si on la déplore aujourd'hui en raison de la situation de concurrence à caractère commercial dans lequel se trouvent les universités les unes vis-à-vis des autres, il s'agit plutôt au XIX^e siècle et dans la première moitié du XX^e, de la capacité de contribuer à des luttes de prestige entre états. La concurrence entre universités existe, mais elle repose moins sur des

anonyme de 1927, à l'évidence écrit par un universitaire ou à tout le moins une personne fréquentant de près l'université, présente une étonnante synthèse des arguments généralement invoqués pour réclamer un soutien accru aux universités : c'est la nécessité de former une élite de cadres pour la nation ; d'élever à travers elle le niveau intellectuel au sens général de la population ; de renforcer la collaboration indispensable entre université et industrie ; de développer la recherche, base de toute application de la science profitable à la société. Pour cela, il faut revaloriser les professions d'enseignant et de chercheur, et accorder une autonomie suffisante aux universités. A quelques détails près, le discours pourrait être confondu avec celui que tient le Recteur Courant depuis son élection de 1997. On ne parle évidemment pas encore de Communauté française ou de Région wallonne, la Belgique étant à cette époque état national ; la dimension « morale » de la formation des étudiants y tient une plus grande place qu'à l'heure actuelle où, bien que l'on n'oublie pas l'héritage idéaliste humboldtien et l'obligation de former des « esprits humanistes et critiques », l'on insistera davantage sur les aspects d'«employabilité» des diplômés. On fait également référence à l'exemple des initiatives prises dans les pays étrangers, en contrepoint desquels la Belgique apparaît comme dangereusement désavantagée. Tout au plus note-t-on en 1927 que l'Allemagne continue à être citée en exemple à côté des pays anglo-saxons alors qu'aujourd'hui le modèle proposé par la CRE avec l'aval de la Communauté européenne est calqué, sans que l'on en dise clairement le nom, sur celui des universités américaines. En commun cependant, la dimension d'urgence : il n'est pas trop tard mais il est temps. On flatte quelque peu l'orgueil national (ou, de nos jours, communautaire) en insistant sur le fait que malgré des conditions difficiles, les scientifiques belges ont réussi à tenir leur rang dans un contexte de concurrence internationale. Si l'on ne parle pas encore de mondialisation en 1927, c'est en définitive d'enjeux économiques qu'il s'agit :

«[...] nous sommes un des pays les plus arriérés du monde au point de vue des sacrifices (!) (*sic*) que nous faisons pour l'enseignement supérieur. La Belgique dépense 5 francs par an et par tête d'habitant pour l'enseignement supérieur et les sciences et arts, c'est à dire moins que ces pays d'Europe occidentale et balkanique que notre opinion publique aime tant à considérer comme nous étant inférieurs : nous dépensons moins pour la science que le Portugal, l'Espagne, la Bulgarie, la Serbie, la Yougoslavie et la Grèce, nous venons après les Etats de l'Amérique du Sud et nous

motivations d'intérêt économique que sur des rivalités d'ordre idéologique correspondant à la «pilarisation» de la société belge. (cf. chapitre 3, pp. 91-92)

sommes à peu près sur le même rang que les Etats de l'Asie Mineure ou Centrale... et nous osons dire et écrire que nous avons mené la guerre de la civilisation ! O ironie de Béotiens !»¹⁵⁹

«La Belgique dépense 5 francs par an et par habitant pour son enseignement supérieur. Nous demandons qu'elle en dépense dix : cela fera 37,500,000 francs en plus qui sauveraient nos collections, nos périodiques, qui permettraient de peupler nos laboratoires vides et de les outiller. Nous adjurons le peuple belge de comprendre, enfin, qu'il y va de son avenir, de sa prospérité, de cette prospérité dans laquelle il s'enlise et qui, chaque jour, diminue, parce que diminue notre résistance à des concurrents plus instruits»¹⁶⁰.

Ainsi, le deuxième état de l'université se caractérise-t-il par la confirmation du rôle central de la science pour le progrès de la société. Toutefois, ce progrès est de moins en moins strictement lié à la recherche de la « vérité » au sens philosophique où l'entendait l'université allemande. Si celle-ci reste à bien des égards une référence, c'est pour sa qualité, les moyens dont elle dispose et la place qui est accordée à la recherche à travers les Académies. Certes, l'enseignement universitaire se donne encore pour but de former des cadres cultivés, des individus qui soient non seulement des professionnels, mais aussi et avant tout des professionnels « sages », mais de plus en plus, c'est à la technique, levier du développement industriel et de la prospérité économique que l'université va s'ouvrir. L'Université de Bouvreuil ouvre, comme ses consœurs, une faculté technique, et va donner une place croissante aux disciplines appliquées. Si la recherche fondamentale, encore parfois appelée « pure » reste centrale, c'est parce qu'elle constitue un prérequis indispensable à l'application. L'essor des sciences appliquées se traduit notamment par l'élection au Rectorat à la fin du XIX^e siècle d'un Recteur ingénieur, événement qui consacre à sa manière la prégnance d'une nouvelle représentation pragmatique de la science. Mais si le scientisme imprègne la culture scientifique et universitaire de l'époque, il n'est pas la seule marque de transformation de l'université. En s'ouvrant aux préoccupations économiques, l'université s'ouvre aussi aux préoccupations plus largement sociales. La société en progrès est une société en marche, qui évolue. Il est à ce titre légitime et utile de chercher à déterminer pour les comprendre les lois de cette évolution. Lors de la rentrée académique de 1884, le discours du Recteur T. évoque ainsi l'apparition d'une nouvelle discipline :

¹⁵⁹ L.-C., *La détresse de l'enseignement supérieur en Belgique*, Bruxelles, Editions du Moniteur des Intérêts matériels, 1927, p. 107.

¹⁶⁰ *Ibidem.*, p. 157.

«Les éléments qui interviennent dans la constitution et le développement de l'ordre social réclament des études chaque jour plus vastes et plus précises. On a même, comme vous le savez, créé une nouvelle science, la sociologie, qui a pour but d'analyser, de grouper et de classer tous les phénomènes sociaux. [...] Quoique cette science, dont Herbert Spencer s'est fait le promoteur, soit l'objet de quelques cours, notamment en Italie, elle est cependant encore dans l'enfance. En effet, les phénomènes sociaux sont si complexes, les causes qui les produisent et les modifient sont si variables et si nombreuses, qu'on ne peut prévoir les événements avec quelque certitude»¹⁶¹.

Mais il n'y a pas que la sociologie. Le texte montre précisément que le développement industriel entraîne de nouvelles exigences quant à la formation des futurs cadres : les sciences politiques, administratives et économiques deviennent des auxiliaires indispensables du progrès. Elle seront bientôt intégrées aux programmes de l'université :

«L'enseignement de la science financière devrait être complété par l'histoire et la comparaison des législations financières des principaux pays, par l'histoire des traités de commerce et des législations douanières. Il faudrait donner l'enseignement géographique, non seulement au point de vue politique, mais aussi au point de vue physique, ethnographique, industriel et commercial, et y ajouter la statistique. Je mentionnerai encore dans le domaine administratif et politique, l'histoire parlementaire et constitutionnelle des nations libres ; l'histoire des traités qui ont fixé la délimitation des Etats européens ; l'organisation administrative comparée [...]. J'indique les principales branches qui [...] devraient, avec l'économie politique, le droit public, le droit des gens, le droit administratif, qui s'enseignent actuellement, constituer une section tout à fait distincte de la Faculté de droit [...]. En établissant un ou plusieurs diplômes scientifiques des sciences politiques et sociales [...] notre université ne ferait d'ailleurs pas une innovation téméraire [...]»¹⁶².

Et le Recteur T. de citer les Facultés des sciences politiques allemandes, et surtout l'Ecole libre des sciences politiques de Paris «fondée en dehors de l'Université qui n'a pas su en prendre l'initiative [...]»¹⁶³.

Enfin, le «2^e état» de l'université se caractérise également par deux autres éléments importants, prémisses de l'ouverture et de la démocratisation progressives de l'institution, à savoir l'admission des femmes¹⁶⁴ et bien sûr l'augmentation du nombre d'étudiants : de 709

¹⁶¹ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours, 20 octobre 1884, discours de M. le Recteur T.».

¹⁶² *Ibidem*.

¹⁶³ Malgré les vœux du Recteur T., la faculté de Droit ne deviendra faculté de Droit, d'Economie et de Sciences sociales que le 1^{er} octobre 1975, avant la création en 1987 d'une Faculté d'Economie, Gestion et Sciences sociales indépendante.

¹⁶⁴ La question de l'admission des femmes à l'enseignement universitaire a été officiellement posée pour la première fois, en 1875, aux Universités des l'Etat belges par le ministre de l'Intérieur. Cette question portait plus précisément sur l'accès des femmes aux professions médicales et à l'enseignement conduisant à ces professions. L'Université de Bouvrevil a répondu

en 1867-1868, le nombre d'étudiants à l'Université de Bouvreuil va passer à 1644 en 1900-1901, et 2812 en 1932-1933. Si le nombre total fluctue au cours du temps (l'Université passe p. ex. de 2350 étudiants en 1921-1922 à 2944 en 1924-1925, avant de redescendre à 2300 en 1927-1928), les inscriptions d'étudiantes, elles, ne cessent de croître¹⁶⁵ (71 étudiantes en 1906-1907 ; 110 en 1911-1912 ; 132 en 1922-1923 ; 330 en 1929-1930).

Certes, on ne peut encore parler d'université de masse. Toutefois, cette augmentation de la population étudiante jointe à l'introduction de nouvelles disciplines et à l'évolution des techniques de recherche influence considérablement la gestion de l'université, plus que jamais à la recherche de moyens matériels et financiers supplémentaires. Le 2^e état de l'université est aussi, pour les Recteurs, celui d'une recherche permanente de moyens à la hauteur des ambitions que l'université est censée rencontrer. Les déclarations comme celle du Recteur H. en 1919 :

«[...] nos constructions les plus récentes remontent à trente ans, et [...] le nombre d'étudiants a doublé depuis lors. Les bâtiments affectés à la Faculté technique, à la Faculté des Sciences, à l'Ecole de commerce et à la Bibliothèque sont notoirement insuffisants. [...] D'autre part, l'extension des laboratoires est aujourd'hui la condition essentielle du progrès des sciences appliquées à l'industrie, comme elle fut naguère le facteur prépondérant du développement des sciences pures»¹⁶⁶.

ou encore celles du Recteur D. en 1930 :

«[...] il faut que le Gouvernement donne les subsides nécessaires à nos laboratoires et à nos séminaires, sous peine de détruire d'une part ce qui a été péniblement édifié d'autre part»¹⁶⁷.

positivement en ces termes : «Le Conseil académique a été d'avis qu'aucun obstacle physique ni légal ne s'oppose à ce que les femmes se livrent à la pratique de la médecine et (par 14 voix contre 10 et 3 abstentions) qu'il est désirable qu'elles cherchent à s'ouvrir à cette carrière» in «*L'enseignement supérieur pour les femmes*, Discours inaugural prononcé à la Salle académique de l'Université de ***, le 17 octobre 1882 par M. le Recteur T.», Université de ***, (1882).

Remarquons que si, dans ce cas, l'université se montre favorable au changement, c'est malgré tout en évitant qu'il soit trop radical. Ainsi le Recteur T. cite-t-il dans ce discours J. Stuart Mill proclamant que «l'égal accès des deux sexes à la culture intellectuelle importe non seulement aux femmes, mais encore à la civilisation», mais il précise néanmoins que «Evidemment, il ne faut rien exagérer. Il y a beaucoup de carrières qui ne conviennent pas au sexe faible et voué aux soins de la maternité. Les femmes ne doivent occuper ni les mandats politiques, ni les emplois de la magistrature, ni les grades de l'armée, ni la plupart des fonctions civiles [...]. Il faut [...] dans les limites du possible et du raisonnable, faciliter aux jeunes filles bien douées, l'exercice de leurs facultés ». (*Ibidem.*)

¹⁶⁵ A l'exception de l'immédiat après-guerre 1914-1918.

¹⁶⁶ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours le 21 janvier 1919, Discours de M. le Recteur H.», Université de ***, (1919).

¹⁶⁷ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours le 21 octobre 1930, Discours de M. le Recteur D.», Université de ***, (1930).

sont comme un véritable leitmotiv ; leitmotiv appuyé en 1927 par le Roi lui-même dans le cadre d'un célèbre discours prononcé à l'occasion du 110^e anniversaire d'une grande entreprise sidérurgique de la région de Bouvreuil, et qui marquait la création du Fonds National de la Recherche Scientifique (FNRS). Ce discours ne fait d'une certaine manière que confirmer la place centrale de la science dans la marche de la société depuis le milieu du XIX^e siècle. Mais la reconnaissance de ce rôle par le Roi et la mise sur pied du FNRS par l'Etat, donne une dimension institutionnelle au rôle de la recherche dans les collaborations entre l'université et l'industrie. Par ailleurs, alors que l'Europe et la Belgique en particulier ont gardé des traces douloureuses de la première guerre mondiale, il faut non seulement continuer à reconstruire le pays, ses usines et ses laboratoires, il faut non seulement rester compétitif grâce à l'apport de la technologie aux industries, mais aussi à travers cela travailler à la construction d'une société internationale meilleure et préservée des conflits :

«[...] au sortir de la première guerre mondiale, tous sont convaincus que la science, par la coopération internationale qu'elle engendre, contribue à rapprocher les peuples et à sauvegarder la paix. L'optimisme scientifique rejoint ainsi les courants pacifistes et mondialistes apparus au tournant des deux siècles et les illusions nourries par la société des nations»¹⁶⁸.

A ce moment, la science et l'université ne sont plus depuis longtemps celles que cherchaient à définir les philosophes allemands. Certes, l'idée de la grandeur de la science est restée intacte, mais elle a intégré de nouveaux paramètres, parmi lesquels le principal est certainement celui de son utilité pratique, de sa contribution au développement technologique et industriel, moteur de progrès économique et social. Désormais, c'est à l'aune du scientisme que va se mesurer l'histoire universitaire. Ce scientisme qui est encore bien vivace de nos jours a conservé en héritage de l'université humboldtienne que la science est la voie par laquelle parvenir à la Vérité. Mais le 2^e état de l'université témoigne du glissement progressif d'une Vérité philosophique à un idéal de civilisation conditionné par l'exploitation rationnelle du monde et des connaissances à des fins pratiques.

¹⁶⁸ HALLEUX, R., XHAYET, G., «La marche des idées», in *Histoire des Sciences en Belgique*.

4.2.3. 3^e état : le temps de la « Big science »

Le 3^e état de l'université résulte d'une évolution qui se marque au sortir de la seconde guerre mondiale.

Si les institutions scientifiques belges, enrichies du FNRS depuis 1928, ont pu participer aux développements de nouveaux secteurs de recherche comme ceux de la génétique et de la physique quantique, la guerre va donner à ces développements une dimension qui va exclure largement les européens. Le projet Manhattan qui donnera naissance à la bombe atomique marque l'apparition de ce que l'on va nommer la « *big science* », une science où s'associent étroitement recherche fondamentale, technologie et ingénierie, triple fondement d'une nouvelle révolution industrielle, et qui mobilise d'énormes moyens humains, techniques et financiers.

«Ces nouvelles pratiques provoquent l'émergence d'un nouveau type de savants, qui sont aussi ingénieurs et entrepreneurs, capables de rassembler des fonds importants et de mobiliser des gens d'horizons très différents. D'où la conscience chez les meilleurs esprits d'un double décalage : entre l'Europe et les géants planétaires, entre les moyens de la Belgique et ceux des grands pays d'Europe. La politique d'aide traditionnelle aux Universités [...] ne pouvait suffire pour maintenir la place de la Belgique et coopérer à la création d'une science européenne. Il en résultera une intervention directe de l'Etat et la définition d'une politique scientifique»¹⁶⁹.

Les bases de cette politique seront définies lors d'une conférence internationale intitulée «Au service de la science» réunie à Bruxelles en 1952 à l'initiative du directeur du FNRS. Le constat fait à l'époque est celui de l'impossibilité pour un petit pays comme la Belgique d'être performant dans tous les secteurs de recherche. Faute de pouvoir construire, organiser et faire fonctionner des infrastructures extrêmement coûteuses, le pays va devoir cibler ses activités scientifiques et concentrer ses efforts sur celles où se manifestent le plus de compétences. Il faudra également travailler en collaboration. C'est le sens de la participation des chercheurs belges à des projets comme celui de l'accélérateur à particules du CERN (Conseil européen de la Recherche nucléaire), de l'Observatoire européen austral (ESO) ainsi que des premières initiatives européennes dans le domaine spatial. Pour coordonner ces participations à une

¹⁶⁹ *Ibidem.*

science aux dimensions de plus en plus internationales, une *Commission nationale pour l'étude des problèmes que posent à la Belgique et à ses territoires d'Outre-Mer les progrès des sciences et leurs répercussions économiques* fut créée en 1957, à laquelle participa d'ailleurs étroitement un ancien Recteur de l'Université de Bouvreur. Comprenant les recteurs, les secrétaires généraux, les présidents de grandes institutions et de nombreux experts, cette commission était présidée par l'ancien roi Léopold III. Dans les principes des déclarations liées à la constitution de cette commission, on ne trouve rien de fondamentalement nouveau. La science y reste présentée comme le moteur par excellence du progrès au sens le plus large :

«La science ne sera pour l'humanité une source de bienfaits que si la technique, au lieu d'asservir l'homme, se fait l'instrument d'un développement intellectuel et d'une émancipation sociale toujours plus larges associés à l'acceptation des disciplines nouvelles indispensables»¹⁷⁰.

«[La politique scientifique se définit comme] un ensemble de directives générales tendant à développer les activités scientifiques et à les mettre au service non seulement du développement intellectuel et moral de sa population, mais aussi de la protection de la santé et de sa prospérité économique»¹⁷¹.

Dans le discours, rien ne change fondamentalement. Le monde scientifique en général et universitaire en particulier continue à être déterminé par un scientisme teinté d'humanisme. En revanche, ce qui caractérise cette période de l'après-guerre, c'est d'une part la complexité de la science ainsi que l'évolution du contexte dans lequel prend place l'enjeu scientifique. La notion de projet et/ou de recherche scientifiques acquièrent une dimension jamais atteinte auparavant par le volume des moyens matériels mis en œuvre et l'importance des équipes mobilisées. De ce point de vue, la science voit grand ; elle implique des collaborations, souvent à l'échelle internationale, justifiant d'autant plus de ce fait l'évocation de son rôle dans le rapprochement et l'amitié entre les pays. La grandeur de la science, dans tous ses aspects, mérite d'être mise en évidence. Ce sera chose faite notamment lors de l'exposition universelle de Bruxelles en 1958 conçue comme une vitrine scientifique à l'intention du grand public. Il en subsiste une des plus claires représentations symboliques de la Big Science : l'Atomium.

¹⁷⁰ Déclaration du Roi L***, cité dans HALLEUX, R., XHAYET, G., «La marche des idées», in *Histoire des Sciences en Belgique*.

¹⁷¹ Cité dans HALLEUX, R., XHAYET, G., «La marche des idées», in *Histoire des Sciences en Belgique*.

Mais alors qu'aux Etats-Unis la «troisième industrialisation» a resserré, au point parfois de les confondre, les liens entre l'université et l'industrie, en Belgique les universités et le monde scientifique en général continuent à tenir un langage qui, s'il valorise les applications de la science et leur utilité, conserve à la science pure un statut privilégié.

«[...] les rapports entre recherche fondamentale et recherche appliquée [sont] dans une prudente équivoque»¹⁷². En témoigne la déclaration du roi Baudouin à propos des missions du CNPS (Commission nationale de la politique scientifique) chargé de « maintenir une juste place à la recherche pure et à la recherche appliquée»¹⁷³.

La science évolue, de nouvelles disciplines se créent sans que la relation des universités belges au monde extérieur et en particulier au monde industriel et économique change de manière importante. La coopération scientifique européenne implique des scientifiques et des services universitaires belges, mais il s'agit essentiellement de recherche fondamentale. Dans les discours des Recteurs de l'Université de Bouvreur entre 1949 et 1968, on trouve finalement peu de références à l'utilité économique de la recherche. On déclare bien que «Si la prospérité industrielle dépend du progrès des sciences appliquées, celles-ci ne peuvent progresser que grâce aux recherches désintéressées de la science pure»¹⁷⁴ ou encore que «Les étonnantes réalisations de la Science pure et appliquées ont largement démontré l'importance de la recherche. Tout le monde se rend compte aujourd'hui que son développement est à la base de la prospérité économique et sociale»¹⁷⁵. Par ailleurs, si l'on convient de l'utilité de la collaboration entre science et industrie, cette dernière en Belgique reste en grande partie «concentrée dans des secteurs à faible taux de changement technologique et donc n'incorpore que peu de recherches dans ses produits, et d'autre part, l'Université mène des recherches qui, à court ou à moyen terme, ne présentent pas un grand intérêt pour l'industrie»¹⁷⁶. Le clivage entre université et industrie s'il n'est pas absolu, est sans conteste beaucoup plus marqué et moins perméable qu'aux Etats-Unis. En revanche, l'université connaît d'autres préoccupations. C'est notamment l'augmentation du nombre d'étudiants. Cette augmentation doit être désormais gérée en accord avec, non seulement les exigences traditionnelles de

¹⁷² *Ibidem.*

¹⁷³ *Ibidem.*

¹⁷⁴ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours, 30 septembre 1950, Discours de M. le Recteur F.», Université de ***, (1950).

¹⁷⁵ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours, 29 septembre 1956, Discours de M. le Recteur D.», Université de ***, (1956).

constitution d'une élite de cadres, mais aussi l'obligation de faire correspondre les formations universitaires à des débouchés professionnels.

C'est avant la lettre l'apparition de la notion d'«employabilité» en vogue dans le discours de la fin des années 90.

«Les étudiants recherchent à l'Université la préparation à une profession»¹⁷⁷.

«[...] chaque pays prend conscience de la richesse que constitue pour lui un «cadre supérieur», parfaitement adapté en qualité et en nombre aux nécessités modernes. Ces cadres supérieurs, c'est aux Universités qu'il appartient de les former. A ce point de vue, nous pouvons nous réjouir de constater, en Belgique, un accroissement impressionnant de la population estudiantine : 10.000 étudiants en 1939, 26.000 aujourd'hui, on approchera des 30.000 en 1959. Au cours de ces dernières années, ce mouvement n'a fait que s'amplifier. Que pouvions-nous offrir à la marée montante de cette jeunesse ? On connaît la situation : des locaux trop exigus, des installations didactiques insuffisantes et, tant l'essor de la technique a été rapide, périmées en bien des points ; un personnel trop peu nombreux à tous les niveaux. Or le pays attend de nous non seulement que nous ouvrons nos portes à ce nouveau contingent d'étudiants, mais que nous donnions à chacun d'entre eux toutes les possibilités d'un rendement professionnel maximum»¹⁷⁸.

De 1946 à la veille des années 60, la population estudiantine a presque doublé et le nombre de professeurs, de membres du personnel scientifique et technique s'est accru en proportion. Il faut y ajouter la nécessité de création d'enseignements nouveaux et d'intégration de nouvelles techniques et de nouveaux matériels. Tout cela fait que l'Université de Bouvreur est confrontée à des problèmes d'infrastructures qui, s'ils sont récurrents depuis sa création, semblent de plus en plus importants :

«[...] débordés de partout, nous ne savions plus que faire. Où caser les étudiants ? Où placer nos collaborateurs ? nos chercheurs ? nos professeurs ? dont la plupart n'ont même pas un bureau pour écrire et méditer. [...] Certes, au cours de ces dernières années, nous avons pu, à grands frais et avec la désespérante lenteur des complications administratives, construire ou aménager quelques instituts. Mais les progrès sont insignifiants eu égard aux nécessités. Les difficultés de réaménagement de locaux occupés sont insurmontables, les dépenses à consentir sans proportion avec les résultats obtenus. J'adresse mon admiration aux étudiants qui suivent les cours théoriques

¹⁷⁶ HALLEUX, R., XHAYET, G., «La marche des idées», in *Histoire des Sciences en Belgique*.

¹⁷⁷ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours, le 29 septembre 1951, Discours de M. le Recteur C.», Université de ***, (1951).

¹⁷⁸ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours, le 29 septembre 1956, Discours de M. le Recteur D.»

debout, assis par terre ou dans les couloirs ; à ceux qui assistent aux travaux pratiques de chimie dans des locaux où, par l'insuffisance de la ventilation, des fumées toxiques leur arrachent des toux irritantes ; aux professeurs et aux assistants qui poursuivent, dans une misère de locaux indescriptible, des recherches qui font honneur à notre Maison, en se servant d'instruments protégés contre les chutes de plâtras par des étauçons et des bâches. Que de grandeur dans cette affreuse misère ! [...] on ne peut indéfiniment compter sur la patience et l'abnégation. Et que pouvait-on faire ? Ce que l'on a fait : restaurer, réparer, repeindre, ajouter une cloison, agrandir un coin, acheter, dans des conditions très onéreuses, un bout de terrain, y construire rapidement un hangar provisoire. Politique lente et coûteuse [...] qui aggrave encore la dispersion des services, source de désorganisation et d'inefficience, et rend illusoire tout effort de collaboration interdisciplinaire ou interfacultaire. Tout cela en attendant la grande solution, la seule valable, la plus efficace et la plus économique : l'achat d'un territoire assez vaste pour tout recommencer [...]»¹⁷⁹.

La solution aux problèmes d'infrastructure liés à son développement se trouve dans le grand projet du campus de Sartneuf. Celui-ci marque un tournant d'importance dans l'histoire de l'Université de Bouvreuil. Dans l'esprit, il témoigne naturellement de la volonté d'adapter l'institution à l'évolution des contingences matérielles ; dans la forme, il marque le désir de l'Université de Bouvreuil de correspondre à ce que l'on considère à l'époque comme l'université idéale. C'est à la suite d'un voyage à Harvard que le Recteur Laforêt convaincra le Conseil d'administration de la nécessité de regrouper l'ensemble de l'université sur le site d'un campus à l'américaine.

Le projet est ambitieux. Conçu à la fin des années 50, mis en chantier en 1962, le campus de Sartneuf sera progressivement mis en service à partir de 1965 ; rapidement d'abord, bien plus lentement par la suite. Ainsi le transfert de la Faculté de Sciences appliquées ne sera-t-il effectif qu'en 2000. Quant à l'installation des services administratifs, de la Faculté de Philosophie et Lettres et à la construction de certaines infrastructures, elles n'ont jamais eu lieu faute de moyens. C'est que de 1960 à 1980, la situation des universités va considérablement changer. Non pas au plan des missions de l'université, ni à celui de la philosophie générale qui sous-tend son fonctionnement, celles-ci restant sensiblement les mêmes que ce qu'elles étaient 50, voire 100 ans auparavant. Certes, le nombre d'étudiants augmente ; certes la Science devient plus complexe, mais malgré l'essor de la *Big Science* aux Etats-Unis, malgré la participation de l'université aux initiatives scientifiques européennes, le

¹⁷⁹ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours, 3 octobre 1959, Discours de M. le Recteur D.», Université de ***,

fonctionnement de l'institution n'évolue guère. Il s'articule autour d'une frontière, poreuse peut-être, mais néanmoins réelle entre recherche fondamentale et recherche appliquée. Toute importante qu'elle soit, cette dernière qui est synonyme de partenariats, de collaborations étroites avec l'industrie, est loin d'occuper dans la vie de l'université la place qu'elle occupe aujourd'hui. Quant aux étudiants, si leur nombre croissant suscite des inquiétudes à propos de leurs débouchés professionnels, il s'agit toujours d'une élite à former selon des principes d'humanisme scientifique, et non encore d'experts ou de spécialistes adaptés aux besoins du marché. L'adaptation dont rêve le Recteur Laforêt pour son université est une adaptation quantitative, une adaptation à des besoins matériels croissants. Certes, l'université a fait le constat qu'elle devrait sans doute se préoccuper un peu plus du monde qui l'entoure, et cela sans doute sous l'influence du développement des sciences humaines :

«Jadis, l'Université limitait son rôle à l'enseignement et à la recherche. Etablie sur un plan essentiellement intellectuel, elle était une tour d'ivoire au pied de laquelle s'éteignaient les remous d'une société tourmentée et tumultueuse. [...] notre époque voit se dessiner, chez le chercheur et au niveau de l'Université, une évolution parallèle caractérisée par un intérêt croissant porté aux problèmes humains»¹⁸⁰.

Mais il n'y a pas chez les universitaires de sentiment de transformations telles qu'elles devraient entraîner une remise en question qualitative de l'université et de sa fonction. Pourtant, en un peu plus de 10 ans, le contexte dans lequel évolue l'Université de Bouvreuil va considérablement se modifier.

Ces modifications sont d'abord politiques. En Belgique comme chez ses voisins immédiats, les années 60 sont synonymes d'expansion économique et de prospérité. Le nombre d'étudiants augmente, la volonté de démocratiser les études universitaires se fait jour

(1959).

¹⁸⁰ («Université de ***, Ouverture solennelle des cours, 29 septembre 1956, Discours de M. le Recteur D.») Cette ouverture, prémisse de la citoyenneté ou «3^e mission de l'Université» mise à la mode par le discours dominant actuel, doit toutefois se comprendre dans le contexte d'une valorisation de la civilisation occidentale et de ses bienfaits pour le monde en général. Les médecins et les biologistes s'inquiètent de la malnutrition dans le Tiers-Monde ; les psychologues travaillent à l'amélioration du travail à la chaîne et les universitaires envoyés dans les colonies «en reviennent enrichis, non seulement de données scientifiques, mais aussi de soucis humanitaires. [...] deux ordres de fait m'ont impressionné [...]. Le premier concerne l'activité prodigieuse déployée par la plupart des blancs, et surtout des universitaires qui travaillent à la colonie. [...] Il y a [...] quelque chose de fascinant à créer là un monde à notre image, au milieu de peuples demeurés à l'âge des grandes fougères. Le second concerne les incidences de l'introduction de notre civilisation sur la vie, le comportement et le bonheur des indigènes.» (Université de ***, Ouverture solennelle des cours, 29 septembre 1956, Discours de M. le Recteur D.) On n'en est pas encore aux sens que l'université donne actuellement à la citoyenneté (contribution de l'institution à une société

progressivement, les régions en pleine expansion économique comme celles aux infrastructures industrielles vieillissantes ont un besoin urgent de cadres et de diplômés. Dans ce contexte, la réponse proposée est celle d'une démultiplication des centres universitaires associée à l'essaimage des candidatures (premiers cycles) hors des grandes universités. Soucieuses de défendre leur monopole, celles-ci vont insister sur les risques inhérents à une remise en question de leurs zones d'influence¹⁸¹, au coût de l'opération ainsi qu'à la dispersion du potentiel d'enseignement et de recherche. Le discours prononcé par le Recteur lors de la rentrée académique du 30 septembre 1961 à l'Université de Bouvreuil, intitulé « *Faut-il créer en Belgique de nouvelles institutions universitaires* » en est la parfaite illustration. En filigrane des craintes et des contre-arguments énoncés dans ce texte, transparaît la future fédéralisation de la Belgique qui allait être synonyme de transferts de compétences aux régions et communautés, et en corollaire de perte de pouvoir et de prestige des institutions symboles de l'Etat unitaire. Parmi celles-ci, les grandes universités, et en particulier, l'Université de Bouvreuil, une des deux seules universités d'Etat :

«[...] aucun argument de valeur ne peut être invoqué pour justifier actuellement, en Belgique, l'édification de nouvelles institutions universitaires et [...] certains nombres d'inconvénients majeurs pourraient même en résulter. Il ne faut pas se cacher [...] qu'il existe, dans notre pays, de véritables pressions politiques dont le déterminisme se trouve ailleurs que dans les considérations que je viens de développer. Ceux qui détiennent le pouvoir en Belgique sont actuellement aux prises avec de fortes pressions [...]. parmi les arguments invoqués, il faut retenir le désir qu'ont de grandes cités de posséder, dans leur communauté, pour des raisons de prestige évidentes, une Institution de type universitaire»¹⁸².

A cela, l'Université de Bouvreuil par la bouche de son Recteur, répondra qu'il serait plus sage dans les domaines requérant d'importants moyens techniques comme le nucléaire, de prévoir la concentration de ces moyens dans des centres nationaux plutôt que de les disperser dans les différentes universités. Si l'on ne parle pas encore de regroupement de centres universitaires comme le fera le Recteur Courant à la fin des années 90, le raisonnement n'en est cependant pas très éloigné. Il n'est ni raisonnable, ni rationnel de fragmenter le paysage universitaire. Si

démocratique grâce, d'une part, à l'apport de la méthode critique ainsi que de la liberté de pensée et d'expression, et d'autre part, à son impact culturel au sens le plus large.

¹⁸¹ Rappelons que cet équilibre universitaire est un calque de la structuration en «piliers» de la société belge (cf. Chapitre 3, pp. 91-92)

¹⁸² «Université de ***, Ouverture solennelle des cours, 29 septembre 1962, Discours de M. le Recteur D.», Université de ***, (1962).

l'on invoque aujourd'hui presque exclusivement des arguments économiques, on y ajoute à l'époque des arguments d'ordre qualitatif. L'université en effet est garante d'une qualité inscrite dans la tradition et l'héritage du passé. La création de nouvelles institutions universitaires ne constitue-t-elle pas une menace de rupture avec cette tradition et de perte de cet héritage ? De plus, que penser d'universités incomplètes battant en brèche le principe d'unité de la Science ? La question posée par le Recteur D. dans son discours de Rentrée académique 1962 est sans équivoque à ce propos :

«Peut-on, d'emblée, créer de nouvelles institutions dignes de l'appellation "Universitaire" ?»¹⁸³

Nonobstant, la loi du 9 avril 1965 (dite loi Janne) sera votée. Elle allait octroyer une aide importante aux Universités libres, des compensations aux Universités d'Etat et créer de nouveaux centres universitaires de l'Etat. Un remodelage en profondeur du paysage universitaire belge était en train de s'amorcer. Il aboutira à la prise en charge par les régions et communautés de l'organisation de l'enseignement (et de facto des universités) telle qu'on la connaît aujourd'hui. Ce remodelage a été pour le monde universitaire belge un véritable bouleversement. Il signifiait d'abord la perte de la référence nationale si souvent évoquée pour justifier de l'apport et de l'utilité de l'université à la société. Contemporaine de la création de l'Etat belge, l'Université de Bouvreur en tant qu'université d'Etat avait participé de près à son émancipation, à son développement, à sa prospérité économique, à sa reconnaissance comme pays dynamique et avancé dans le concert international, à l'aventure coloniale perçue longtemps par de nombreux universitaires et intellectuels comme une aventure civilisatrice... Tout changeait désormais. L'Etat déléguait ses prérogatives vis-à-vis de l'université à d'autres pouvoirs. Bien des certitudes étaient ébranlées, et un puissant symbole de ce trouble fut la scission de l'Université de Saint-Baudouin en deux institutions, l'une flamande, l'autre francophone. Simultanément, les *golden sixties* tiraient à leur fin, et avec elles les illusions d'une croissance et d'un progrès continus.

La construction du Campus de Sartneuf ne serait pas terminée avant de longues années. Au contraire. A mesure où elle a avancé dans les années 60, l'Université de Bouvreur a commencé – comme l'ensemble du monde universitaire – à ressentir les effets d'un système en train de s'émousser ; un système dans lequel auparavant, l'université avait le statut central

¹⁸³ *Ibidem.*

et indiscutable d'une institution formatrice d'élite et jouissait d'un prestige correspondant. Malgré les financements insuffisants, malgré les remous dus à l'histoire, à ses vicissitudes politiques et à deux guerres mondiales, malgré les remous dus à l'évolution scientifique, à la montée en puissance des sciences appliquées, à l'arrivée des femmes dans l'enseignement supérieur, la «foi» si l'on peut dire était restée intacte. Certes, assumer les missions de recherche et d'enseignement de l'université n'était pas, loin de là, un long fleuve tranquille, mais au moins la noblesse de ces missions n'était-elle pas remise en cause. Consciente de servir la société, consciente des indispensables concessions utilitaires que cela supposait (p. ex. donner à l'industrie les technologies nécessaires à son développement), l'université n'en éprouvait pas moins le sentiment d'être au-dessus de la mêlée, position d'où elle pouvait continuer à dispenser au monde qui l'entourait, quelque chose d'aussi précieux qu'intangible : la Science condition du Progrès. A ce titre, il était impensable que cette position puisse être remise en question.

L'université n'avait pas prévu les changements de l'Etat belge, mai 68, ni surtout le choc pétrolier de 1973 et ses conséquences économiques.

4.2.4. 4^e état : l'université de masse et la mondialisation

On l'a vu, les années 60 sont en Belgique celles des prémices de la fédéralisation de l'Etat. Le choc pour le monde universitaire n'est pas négligeable. Cela signifie en effet que le cadre de référence dans lequel évolue l'université, n'est pas immuable, qu'il peut se produire en dehors d'elle des changements dont elle est peu ou pas responsable, et sur lesquels en conséquence elle a peu ou pas de prise. Le traditionnel système des piliers idéologiques qui fonde l'équilibre de la société belge et sous-tend la vie des universités se complique singulièrement. Les rapports de forces laïque/catholique, libéraux/socialistes/chrétiens, enseignement officiel/enseignement libre, se compliquent puisque viennent s'y ajouter les paramètres politico-linguistico-communautaires. Cela bouscule considérablement l'équilibre du monde universitaire. Celui-ci n'est désormais plus partagé entre les grandes universités complètes mais doit compter avec de nouvelles institutions incomplètes. Les arguments du Professeur Laforêt, à l'époque Recteur de l'Université de Bouvreuil, à l'appui des inquiétudes que font naître ce remodelage du paysage universitaire sont divers. Ils sont financiers bien sûr ; créer de nouvelles institutions n'est pas économique. Mais ils tiennent aussi aux deux

facteurs de légitimation traditionnels de l'université, d'une part son caractère complet, d'autre part l'enracinement historique. Sans ces deux prérequis, à savoir la réunion de toutes les disciplines dans une même institution et la caution de l'expérience, autrement dit de l'histoire, il ne peut y avoir de validation de l'université et de son travail.

De ce point de vue, l'accroissement important du nombre d'étudiants est moins perçu dans la dimension de remise en question de l'université qu'il va signifier, qu'en termes de moyens. Il faut dire que mai 68 ne se manifesterait en Belgique que sous une forme très atténuée. Certes, des questionnements ont lieu, des revendications existent, et cela donnera lieu à des changements substantiels dans le fonctionnement des Universités, essentiellement en termes de participation. Ces changements ne seront rendus effectifs que par la promulgation de la loi dite de 1971 qui prévoit entre autres dans son article 8 la participation au Conseil d'administration de quatre représentants du corps scientifique, de deux représentants du personnel administratif, de quatre représentants des étudiants, de trois représentants des milieux sociaux, de trois représentants des milieux économiques et de quatre représentants des pouvoirs publics. Toutefois, c'est lors de la rentrée académique du 5 octobre 1968 que pour la première fois le président du Conseil du PATO (Personnel administratif, technique et ouvrier) sera invité à prendre la parole.

Alors que l'Université de Bouvreuil a vécu successivement la révolution industrielle, la 2^e industrialisation et l'émergence de la «*Big Science*» de façon réelle mais progressive, c'est à dire sans que ces changements ne semblent se manifester autrement dans la vie de l'université que comme une poursuite de sa marche déterministe dans le sens du progrès, la fin des années 60 marque une rupture plus conséquente, et en tous cas, pour la première fois, vécue comme telle. Qu'on ne s'y méprenne pas cependant. L'Université de Bouvreuil n'a pas connu à ce moment de véritable révolution, au sens où, par exemple, l'université française a pu vivre les événements de 68. L'influence de mai 68 en Belgique est réelle, mais elle se manifeste avec un certain délai et de manière plus atténuée, pour l'essentiel à travers l'arrivée dans les Conseils d'administration de représentants du personnel administratif et des étudiants. Changement réel, mais dans une relative douceur¹⁸⁴.

¹⁸⁴ A l'exception des premières interventions des représentants des étudiants invités à s'exprimer lors des rentrées académiques. Ces discours aussi enthousiastes que musclés, iront par la suite en se polissant, ne constituant plus au fil des ans qu'un repoussoir assez conformiste des discours des autorités.

A ce moment, l'université ne semble focaliser ni produire aucune action politique radicale. Elle nous paraît plutôt être le point de convergence d'influences auxquelles elle s'efforce de s'adapter : ce sont d'une part les effets de la massification progressive de l'enseignement universitaire, et d'autre part les conséquences de l'évolution politique de la Belgique. Depuis sa création, la population de l'Université de Bouvreur n'a cessé d'augmenter, mais les années d'après-guerre et surtout les années 60 connaissent un accroissement exponentiel du nombre d'étudiants. Cet accroissement induit comme principale revendication ce que l'on appelle généralement une «démocratisation» de l'université. Cette démocratisation ne doit pas être entendue au sens restreint d'une volonté de participation à la marche de l'institution universitaire de ceux qui n'y étaient traditionnellement pas associés, à savoir personnel scientifique, personnel administratif et étudiants ; ce n'est pas seulement non plus le souci corollaire de voir se réduire le pouvoir jugé arbitraire des professeurs et de consacrer si possible la disparition du mandarinat.

C'est aussi et d'abord la volonté que l'université reconnaisse, au même titre que l'ensemble de la société, de nouveaux droits aux personnes, droits moins liés à l'intérêt collectif qu'à l'autodétermination et à l'épanouissement individuels. En refusant l'«aliénation» de l'individualité aux contraintes de la société, la fin des années 60 remet en question la finalité traditionnelle de la formation universitaire. La notion d'«élite» chargée de servir la société va en quelque sorte se diluer dans un enseignement universitaire de masse qui lui ôte son sens, et pour cause. Dès lors, la formation universitaire va devenir de plus en plus synonyme de formation à la carte. On va choisir ses études en fonction de ses goûts, de leur contribution à son épanouissement personnel, mais aussi et surtout comme en témoigne l'université américaine dont la valeur d'exemple reste forte en Europe, par rapport aux perspectives de réussite professionnelle qu'elles offrent¹⁸⁵. De là à la récupération de cette exigence «démocratique» par le discours managérial, base du discours de référence à l'adresse de l'université au cours de ces dix dernières années, sous le couvert d'«employabilité», il n'y a qu'un pas. L'université va désormais se trouver de plus en plus confrontée à la nécessité de fournir des débouchés à ses diplômés. Parmi les conséquences des revendications de la massification de l'enseignement sur le fonctionnement quotidien de l'université, on notera la création de services sociaux, d'aide au logement, de soutien psychologique etc., prémisses de

¹⁸⁵ RENAUT, A., *Les révolutions de l'université*.

futures initiatives et infrastructures qui peuvent être lues aujourd'hui¹⁸⁶ comme un véritable service à la clientèle.

Simultanément, la recherche sera également marquée, quoique plus discrètement et progressivement, par un souci de reconnaissance et de défense des droits de l'individu qui se traduira dans une préoccupation croissante à l'égard de l'éthique, paradigme d'une société post-moderne qui cherche sa légitimité dans la référence permanente à des droits de l'homme idéalisés¹⁸⁷. Au plan de la recherche comme au plan de l'enseignement d'ailleurs, l'évolution de l'université est vue essentiellement dans le sens d'une dépendance croissante à l'égard des contingences extérieures. Auparavant, l'institution universitaire, se caractérisait par sa «suprafonctionnalité», ses missions et la manière dont elle les remplissait étant, dans une certaine mesure, indiscutables¹⁸⁸. L'ouverture au monde évoquée par exemple dans les discours de la rentrée académique 1970-1971 à l'Université de Bouvreuil consacre l'effritement, voire l'effondrement de la tour d'ivoire universitaire. L'université prend conscience de son inadaptation à l'environnement, ce qui constitue un renversement radical des perspectives. Alors qu'elle se voyait comme celle qui avait le monopole de la fourniture au monde des moyens de sa transformation, elle commence à se rendre compte que les changements peuvent avoir lieu sans elle :

«Dans le domaine de la formation [...], les Universités se voient concurrencées par des institutions privées ou des universités étrangères, américaines notamment, qui ne se contentent plus d'attirer les étudiants européens mais qui organisent des programmes de formation en Europe même. Sur le plan de la recherche, les changements ne sont pas moins marqués : jusqu'à une époque récente l'université a monopolisé la recherche scientifique, fondamentale ou appliquée. Aujourd'hui des secteurs de plus en plus vastes lui échappent et, trop souvent faute d'hommes ou faute de moyens financiers elle doit se contenter de recherches fragmentaires tandis que les laboratoires d'entreprises monopolisent les travaux dans les secteurs les plus avancés»¹⁸⁹.

Les causes de ces changements sont rapidement analysées, et il apparaît que la seule manière d'y faire face pour l'université est de changer elle-même. Ce constat sonne comme une

¹⁸⁶ Et qui parfois sont présentées comme telles par les responsables de l'Université.

¹⁸⁷ DELRUELLE, E., *L'humanisme, inutile et incertain ? Une critique des droits de l'homme*, Bruxelles, Labor, 1999.

¹⁸⁸ JAVEAU, Cl., *Masse et impuissance. Le désarroi des universités*.

¹⁸⁹ «Université de ***, Séance solennelle d'ouverture des cours le 3 octobre 1970, Allocution de M. G., président du Conseil universitaire du personnel scientifique », Université de ***, (1970).

autocritique, et à travers lui, c'est la représentation d'une institution coupée des réalités, hautaine et surtout immobile, qui est visée :

«Il ne faudrait pas que les réformes envisagées, en lui refusant les moyens de cette adaptation permanente, oblige l'Université à rester l'univers de la tranquillité ou pire, du conformisme, dans un monde en perpétuel changement»¹⁹⁰.

«Les Universités, partout dans le monde, sont en période de mutation. Essor prodigieux des sciences ; recours généralisé à la science pour faire progresser les techniques, pour concourir à la conduite des organisations, pour augmenter le bien-être ; accroissement massif des populations qui aspirent à l'enseignement supérieur et à la formation permanente ; appel des pays en voie de développement à la coopération scientifique des nations plus favorisées ; plus fondamentalement encore, inquiétude sur la pérennité de nos valeurs de civilisation et sur le destin des hommes ; aspirations généreuses vers des modes de vie moins aliénants mais dont les contours restent à préciser : tous ces phénomènes assaillent aujourd'hui l'Université, la travaillent intimement et la forcent à se réorienter. [...] Cette mutation essentielle que vit l'Université doit lui imposer, très concrètement et immédiatement, des aménagements d'organisation qui la mettent en meilleure condition pour affronter son avenir. Ses structures actuelles ont pu convenir à ses missions traditionnelles ; pour assumer ce que demain lui imposera, elle doit d'abord se doter d'une organisation appropriée»¹⁹¹.

Il est difficile d'affirmer que l'université commence à se percevoir comme une organisation. Néanmoins, il est intéressant de noter l'apparition de ce terme qui était remarquablement absent des discours des autorités de l'Université de Bouvreuil depuis sa création. Selon Michel Freitag, ce qui caractérise l'état actuel de l'université, c'est précisément son passage de statut d'institution à celui d'organisation. Freitag oppose institution et organisation au niveau de leurs priorités respectives :

¹⁹⁰ *Ibidem.*

¹⁹¹ *Ibidem.*

«L'aspect institutionnel renvoie à la priorité des fins, l'aspect organisationnel à la priorité des moyens. Dans un cas, l'attachement aux fins, aux valeurs qui les soutiennent, aux traditions dans lesquelles elles ont été incorporées, et la prise en charge institutionnelle de ces fins, valeurs et traditions dans le cadre de leur reconnaissance collective, est primordiale ; dans l'autre, c'est le savoir-faire instrumental et la réussite pratique qui comptent avant tout (la gestion, la planification, l'efficacité, le succès, etc.) Cette distinction tend à disparaître dans la mesure où, dans les sociétés contemporaines, la réussite (ou l'efficience) organisationnelle devient en elle-même et pour elle-même la finalité déterminante et une valeur justificative autosuffisante. Il est évident qu'une telle distinction perd sa raison d'être et son sens lorsque l'idée de légitimité renvoie immédiatement à celle d'utilité et que cette dernière à son tour finit par se réduire à celle de l'efficacité et de l'effectivité opérationnelles»¹⁹².

D'institution dont la vocation «est inséparable d'une certaine transcendance du monde de l'esprit, de la science et de la culture [...]»¹⁹³, l'université passe ainsi au cours de la deuxième moitié du XX^e siècle à l'état d'une organisation à visées pragmatiques, dont le but se résume à fournir des «utilisateurs» en «services» adéquats. Freitag rejoint ainsi Javeau pour qui la perte de la suprafonctionnalité universitaire est synonyme de disparition de «l'ancienne conception du conservatoire désintéressé de la culture savante à son niveau le plus élevé»¹⁹⁴, avec en corollaire l'émergence d'une logique utilitariste.

Pour le Recteur de l'Université de Bouvreuil en 1970, la transformation de l'université en une organisation adaptée à son époque repose sur deux points essentiels. Le premier, en accord avec les idées héritées de Mai 68, c'est la démocratisation du fonctionnement de l'institution par le biais de la participation ; le second, c'est la rationalisation de la gestion. Loin d'être incompatibles, gestion et démocratisation sont présentées comme étant complémentaires :

«[...] la démocratie ne connaît pas [...] d'ennemi plus insidieusement dangereux que l'inefficacité de sa gestion, inefficacité qui entraîne d'ailleurs la dilapidation des deniers publics. De plus, positivement, l'indispensable rationalisation de la gestion de toutes les entreprises, et spécialement des Universités, fait, à travers le monde, l'objet d'études et de recherches. Il convient que nos structures fonctionnelles soient dotées d'une capacité d'adaptation qu'elles n'ont pas actuellement et qui leur permette de bénéficier des progrès de la science du "management"»¹⁹⁵.

¹⁹² FREITAG, M., *Le naufrage de l'université et autres essais d'épistémologie politique*, p. 32.

¹⁹³ *Ibidem.*, p. 34.

¹⁹⁴ JAVEAU, Cl., *Masse et impuissance. Le désarroi des universités*, p. 20.

¹⁹⁵ «Université de ***», Séance solennelle d'ouverture des cours le 3 octobre 1970, Discours de M. le Recteur D.»

On remarquera l'apparition des références à l'*entreprise* et au *management* dans la définition de l'université nouvelle, simultanément à l'affirmation d'une nouvelle expression du capitalisme, ainsi qu'à l'émergence du discours du «neo-management» qui a entrepris de récupérer l'armature idéologique et valorielle de la contestation de mai 68¹⁹⁶. De ce point de vue, ce 4^e état de l'université constitue bien une transition annonciatrice de l'université entrepreneuriale.

Au plan du fonctionnement quotidien de l'Université de Bouvreuil, cela va se traduire par une série de mesures formalisées dans les lois du 24 mars 1971 sur l'organisation de l'enseignement universitaire de l'Etat, et du 27 juillet 1971 sur le financement et le contrôle des institutions universitaires. L'objectif est double : il s'agit d'une part d'introduire dans la gestion des universités publiques une certaine forme de participation, et d'autre part de faire du nombre de leurs étudiants le facteur déterminant de leur financement.

A partir de 1971, le nouveau Conseil d'administration et le nouveau Conseil académique prévus par la loi sont mis en place. Le Conseil d'administration comptera désormais 10 représentants du corps enseignant, 4 représentants du corps scientifique, 4 représentants des étudiants, 4 représentants du PATO (personnel administratif, technique et ouvrier), 3 représentants des milieux sociaux, 3 représentants des milieux économiques et trois représentants des pouvoirs publics. Le Conseil académique quant à lui s'ouvre à tous les titulaires d'enseignement et aux associés. Malgré le souhait formulé par le Recteur Laforêt quelques années auparavant de faire élire les Recteur et Vice-Recteur par l'ensemble de la communauté universitaire, le Conseil académique conservera seul cette prérogative, confirmant à l'Université de Bouvreuil le poids des professeurs dans la marche de l'institution¹⁹⁷.

Dans l'esprit de la contestation de 68, mais aussi en raison du volume et de la complexité croissante de l'institution, de nombreux conseils seront mis en place (conseil des études) ou élargis (conseils de faculté).

¹⁹⁶ BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*.

¹⁹⁷ L'idée de réforme du mode d'élection des autorités sera reprise par le futur Recteur Courant lors de sa campagne informelle en vue des élections de 1997, mais ne sera jamais appliquée, en raison de la longueur et de la difficulté des démarches pour obtenir une modification de la loi.

Il demeure actuellement les conseils de département, les conseils des études ainsi que les divers organes consultatifs créés par le Conseil d'administration (p. ex., le Conseil scientifique des bibliothèques ou encore le Conseil de la Recherche).

Simultanément aux réformes organisationnelles, le financement de l'université tel que prévu par la loi doit lui assurer, à défaut d'être véritablement généreux, une certaine stabilité des ressources¹⁹⁸. Mais l'évolution du contexte économique va en décider autrement. Le choc pétrolier de 73 fait durement ressentir ses effets. On entre dans l'âge de la crise, crise économique et crise de confiance. Le progrès continu n'est plus un postulat dans quelque domaine que ce soit. Le bassin industriel auquel Bouvreur a dû sa prospérité depuis plus d'un siècle a vieilli ; bien des entreprises sont en perdition ; le chômage augmente. Dans le même temps se creuse la dette d'un Etat qui, en plus de se retrouver impécunieux, est en pleine mutation institutionnelle. Le relatif optimisme né des réformes d'après 68 est bien vite dissout dans les préoccupations de gestion financière. Les plans d'assainissement et les mesures de redressement vont se succéder avec comme leitmotiv implicite d'obliger l'institution à toujours faire plus avec moins de moyens. On réduit les dépenses de fonctionnement, on instaure des systèmes de mise à la retraite anticipée, on gèle des nominations... Les années 80 modifieront encore considérablement le contexte dans lequel évolue l'université. Ce sont, dans la foulée de mesures drastiques de restrictions budgétaires prises par le Gouvernement, de nouveaux blocages dans les frais de fonctionnement ainsi que la diminution de divers subsides. C'est ensuite la fédéralisation de l'Etat belge. A partir de 1989, il n'y a plus d'Education dite «nationale» ; l'université va dépendre désormais de la Communauté française dont la survie au moment où nous écrivons ces lignes ne tient qu'au fil d'un hypothétique refinancement...

Notons aussi en 1985 la mention dans l'accord pour la constitution du Gouvernement national que «l'expansion du potentiel scientifique sera poursuivie par une stimulation du financement de la recherche par le secteur privé. [On] privilégiera le financement de projets concrets à finalité industrielle, commercialisables à court et à moyen terme. Dans ce but [on] met sur pied un Comité supérieur de technologies nouvelles appelé à émettre des avis sur la définition de grands axes de la recherche appliquée»¹⁹⁹. Cela ne manquera pas de faire réagir le Recteur

¹⁹⁸ Il évoluera peu pour aboutir en 1990 à la situation toujours actuelle : l'allocation de fonctionnement de l'Université varie en fonction du nombre d'étudiants régulièrement inscrits.

¹⁹⁹ *Liber memorialis*, p. 66.

de l'époque qui déclarera que «dans la définition d'une politique scientifique, l'Université a sa place et elle est importante. Elle ne pourrait accepter d'être détournée de certaines de ses missions, notamment en matière de recherche fondamentale, par des pressions extérieures et ce, à l'occasion de ses difficultés financières [...]»²⁰⁰. Nonobstant, l'université sera de plus en plus souvent présentée comme une entreprise tant du point de vue de son fonctionnement que de celui de ses objectifs²⁰¹ sans pour autant renier les valeurs de référence héritées du passé et en particulier du modèle allemand. Mais avec le temps les contingences économiques et la prégnance d'un modèle d'université entrepreneuriale vont s'affirmer et rendre la synthèse entre ces deux objectifs contradictoires de plus en plus aléatoire. Avec le 4^e état, l'université entre résolument dans l'âge des paradoxes.

4.3. Le changement à l'Université de Bouvreuil

«L'université [...] est engagée dans un processus de changement long et d'autant plus difficile qu'il lui faut se réformer en profondeur tout en veillant à respecter les valeurs qui la fondent et qui ont fait sa spécificité tout au long de l'histoire»²⁰².

L'importance de celui qui tient ce genre de propos est proportionnelle à l'ampleur du changement auquel il encourage l'institution. Il apparaît non seulement comme un novateur, mais aussi comme un homme responsable eu égard aux menaces qui pèsent sur l'université, là où ses prédécesseurs n'étaient que les dépositaires d'une tradition. Il gère un projet (notion dont on verra le caractère central dans le discours dominant relatif à l'université) là où les autres n'auraient géré que les affaires courantes.

La réalité historique de l'université est évidemment bien différente. Dans l'interprétation que l'on tend généralement à en donner, la pérennité de l'institution universitaire semble se confondre avec les idées de stabilisation, de permanence, voire d'immobilisme, alors que l'histoire universitaire est le produit de mouvements et d'adaptations continuels. Que cette «logique de rupture» ait été complexe, «qu'elle ait requis de multiples vagues d'assaut,

²⁰⁰ *Ibidem*.

²⁰¹ On peut se demander dans quelle mesure, en plus de l'influence grandissante des discours managériaux, il y aurait dans le cas précis de l'Université de Bouvreuil un effet de mimétisme tendant à l'identification de l'institution aux entreprises privées d'une région dans laquelle son ancrage se renforce suite à la fédéralisation. L'université et l'entreprise locale seraient en quelque sorte dans le même bateau, souffrant de maux plus ou moins identiques et requérant des traitements similaires.

²⁰² «Elections du Recteur et du Vice-Recteur. Allocution du Recteur élu», Université de ***, (2001).

qu'elle se soit accomplie dans les divers pays de façon spécifique et selon des périodisations différentes, qu'il subsiste encore des traces ou des survivances de ce que fut initialement l'institution, ce n'est pas douteux [...]. Pour autant, rien de tout cela ne doit dissimuler de quelles profondes mutations nos universités sont, ici ou là, les produits instables, et en quoi ces mutations engagent toutes plus ou moins une difficile rature de l'université médiévale»²⁰³. L'université au début des années 2000, et entre autres l'Université de Bouvreuil, est le produit de cette histoire beaucoup plus mouvementée qu'il n'y paraît et qui remonte au Moyen Age.

Constante et réalité de l'histoire universitaire en général, le changement est naturellement présent dans l'histoire de l'Université de Bouvreuil. D'ailleurs, au-delà de leurs caractéristiques propres à l'époque et à la personnalité des différents Recteurs, les discours de rentrée académique ont en commun de mettre en avant le souci d'adapter l'institution à des contraintes sans cesse changeantes : augmentation du nombre d'étudiants, nouvelles lois, nouveaux règlements, développement de nouvelles disciplines, etc. En témoignent les extraits de discours suivants :

«La Belgique a pu montrer, avec un orgueil patriotique, les progrès remarquables qu'elle a accomplis dans presque tous les domaines de l'activité sociale. Il n'y a guère qu'une ombre à ce brillant tableau. L'enseignement et surtout l'enseignement supérieur est resté en souffrance. [...] L'enseignement supérieur à une mission chaque jour plus haute et plus étendue à remplir. [...] L'enseignement est-il resté à la hauteur des conquêtes du génie humain ? A-t-il participé suffisamment à la vie prodigieuse qui déborde dans toutes les directions de l'activité sociale . Certainement non. [...] Dans nos universités, l'enseignement doit se transformer ou se compléter à un triple point de vue : les méthodes. Le but à atteindre. Les matières à enseigner. [...] Dans l'enseignement supérieur, les progrès prodigieux des sciences d'observation, les découvertes admirables dont elles se sont enrichies [...] ont conduit les professeurs à associer les étudiants à leurs travaux et à les exercer aux méthodes d'investigation. mais cette révolution, car c'en est une, nécessite des installations considérables. Il faut de vastes laboratoires, des musées, des collections étendues et variées, un personnel en rapport avec les exercices auxquels sont appelés les étudiants»²⁰⁴.

²⁰³ RENAUT, A., *Les révolutions de l'université*, pp. 46-47.

²⁰⁴ «*Du rôle de l'enseignement supérieur et des améliorations et compléments qu'il réclame en Belgique*, Discours inaugural prononcé à la Salle académique de l'Université de *** par M. le Recteur T., le 12 octobre 1880».

«A la suite de mes prédécesseurs, je faisais ressortir de nouveau l'urgence de doter enfin notre Université des installations matérielles qui sont établies ou en voie d'exécution dans tous les pays qui nous entourent [...]. mais il ne suffit pas d'avoir des programmes irréprochables, de posséder des locaux et des collections au niveau des progrès des sciences : il faut, dans le corps universitaire, entretenir la force vitale ; il faut conserver à son organisme l'âme qui doit le pénétrer ; il faut maintenir le personnel à la hauteur de sa grande mission»²⁰⁵.

«Je viens vous soumettre quelques faits et quelques considérations sur une question qui, jusqu'en ces derniers temps, a été peu comprise en Belgique et qui a néanmoins une énorme importance sociale : c'est celle de l'enseignement supérieur pour les femmes. [...] Il faut [...], dans les limites du possible et du raisonnable, faciliter aux jeunes filles bien douées, l'exercice de leurs facultés»²⁰⁶.

«L'honneur d'être le premier représentant de la Faculté technique au Rectorat m'impose le devoir de dissiper un nuage qui obscurcissait notre milieu universitaire lors de la fondation de cette Faculté. La Science pure ne cachait pas ses dédain à l'égard des Sciences appliquées à l'industrie. [...] Mais les succès des Universités Modernes, des Ecoles techniques d'autres pays, et ceux de notre Faculté technique ont, d'une part, démontré que le haut enseignement avait pour devoir de guider le puissant mouvement social et scientifique créé par la machine à vapeur et ses applications industrielles, et d'autre part, fait clairement voir quels étaient les besoins réels de l'industrie et comment il fallait faire l'éducation d'un ingénieur pour y satisfaire»²⁰⁷.

«De plus en plus en effet s'imposera, avec une indiscutable évidence, la conviction que la science est un des facteurs dominants, le plus puissant, peut-être, du progrès et de la civilisation moderne. De plus en plus aussi les nations comprendront que les universités sont les grands laboratoires de cette science et qu'elles ont un intérêt vital à en posséder d'aussi parfaites que possible. Enfin, dans notre pays si riche, où le merveilleux épanouissement du commerce et de l'industrie démontrent l'intelligence, l'énergie, l'initiative de ses enfants, dans notre pays s'édifie aussi des richesses exceptionnelles et, parmi les hommes qui savent les acquérir, s'en rencontrent qui, comprenant les services immenses qu'ils peuvent rendre à leur patrie en favorisant son développement scientifique, se font un honneur et un devoir d'y contribuer»²⁰⁸.

²⁰⁵ «*Du recrutement du corps enseignant et de l'organisation de la hiérarchie universitaire*», Discours inaugural prononcé à la Salle académique de l'Université de *** le 17 octobre 1881 par M. le Recteur T.», Université de ***, (1881).

²⁰⁶ «*L'enseignement supérieur pour les femmes*», Discours inaugural prononcé à la Salle académique de l'Université de *** le 17 octobre 1882 par M. le Recteur T.», Université de ***, (1882).

²⁰⁷ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours, le 22 octobre 1901, Discours de M. le Recteur D.»

²⁰⁸ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours le 21 octobre 1913, Discours de M. le Recteur S.», Université de ***, (1913).

« Depuis [1835], le développement de l'Université de *** a suivi une marche régulièrement ascendante [...]. Le nombre des étudiants était [...] de 259 en 1817-1818. Il avait plus que doublé en 1830. [...] Plus de mille étudiants, exactement 1007, sont inscrits pour la première fois en 1876-1877. L'augmentation continue et elle s'accroît avec la construction de nouveaux locaux. En 1905-1906, la marque des 2000 est dépassée pour la première fois [...]. Le Gouvernement n'ignore pas que nos subsides sont déjà trop faibles. Il n'ignore pas qu'un budget universitaire doit être augmenté sans cesse, car la science va constamment en se développant. Il n'ignore pas que de nouvelles charges nous ont été imposées, tant par l'augmentation de nos travailleurs scientifiques, que par la promulgation de la nouvelle loi sur la collation des grades académiques [...].²⁰⁹

« Si la prospérité industrielle dépend du progrès des sciences appliquées, celles-ci ne peuvent progresser que grâce aux recherches désintéressées de la science pure. Si, depuis 30 ans, nous avons, dans ce domaine, eu la satisfaction d'observer un progrès substantiel, ne considérons pas que tout soit accompli, et que nous sommes arrivés au bout du progrès. Nous sommes loin du compte. [...] Les créations d'emploi, que les autorités académiques ne cessent de réclamer, tant dans le cadre du personnel scientifique que dans celui du personnel technique qui doit l'assister, ne leur sont accordées qu'avec une extrême parcimonie et avec des retards qui s'étendent sur des années. Tout, en dernière analyse, se réduit à une misérable question de gros sous. Ceux que nous sollicitons, dans l'intérêt général, de délier, dans une mesure bien modeste, les cordons de la bourse de l'Etat, doivent comprendre que des besoins sans cesse accrus ne peuvent être satisfaits qu'aux prix de dépenses nouvelles. [...] le premier devoir de ceux qui nous gouvernent est de prendre les mesures coûteuses qu'impose la défense de nos personnes et de nos biens. Mais si des sacrifices sont nécessaires, qu'on n'en fasse pas peser tout le poids sur l'avenir intellectuel de ce pays. Notre civilisation doit davantage à la souriante mémoire d'Athènes qu'au sombre et austère souvenir de Sparte »²¹⁰.

« 11 mars 1959. Nous sommes au tournant de notre histoire. [...] C'est que, débordés de partout, nous ne savons plus que faire. Où caser les étudiants ? Où placer nos collaborateurs ? nos chercheurs ? nos professeurs ? dont la plupart n'ont même pas un bureau pour écrire et méditer. [...] Certes, au cours de ces dernières années, nous avons pu, à grands frais et avec la désespérante lenteur des complications administratives, construire ou aménager quelques instituts. Mais les progrès sont insignifiants eu égard aux nécessités. Les difficultés de réaménagement de locaux occupés sont insurmontables, les dépenses à consentir sans proportion avec les résultats obtenus »²¹¹.

²⁰⁹ « Université de ***, Ouverture solennelle des cours le 21 octobre 1930, Discours de M. le Recteur D. »

²¹⁰ « Université de ***, Ouverture solennelle des cours, 30 septembre 1950, Discours de M. le Recteur F. »

²¹¹ « Université de ***, Ouverture solennelle des cours, 3 octobre 1959, Discours de M. le Recteur D. »

«Lors de la rentrée académique d'octobre 1959, j'ai exposé les raisons qui ont conduit l'Université à rechercher, en dehors du centre urbain, la solution aux problèmes de bâtiments auxquels l'expansion continue de notre Alma Mater donnait, de mois en mois, un caractère plus urgent. Il fallait faire face en effet à une extension des locaux imposée à la fois par l'accroissement de la population estudiantine et par la recherche scientifique qui, sans cesse, réclame des techniques plus complexes, un personnel plus nombreux»²¹².

Néanmoins, ces changements ne sont pas présentés ou vécus comme des événements soudains ou brutaux, mais plutôt comme des moments d'une évolution progressive, le signe de l'avancée régulière de l'institution dans le sens du progrès. L'Université de Bouvreuil, rappelons-le, est née avec le XIX^e siècle. Elle prendra son essor simultanément à la deuxième révolution industrielle (ca 1880), au moment où la marche de l'histoire paraît inexorablement liée à un progrès technique, économique et social continu. Dans cette perspective, changer pour l'université, c'est essentiellement progresser, plutôt que se réformer. Lors de la rentrée académique de 1969, c'est encore en termes d'adaptation aux besoins que le Recteur Laforêt commente la situation de l'université :

«En 1934, l'Université de *** comptait 166 professeurs et chargés de cours (112 et 54), et 121 membres du personnel scientifique. En 1954, ces chiffres étaient respectivement de 180 (132 professeurs et 48 chargés de cours), et de 275. Tandis qu'en 1969, on dénombrait 253 membres du corps enseignant (199 professeurs et 54 chargés de cours), et de mille à onze cents personnes – de statuts très divers – collaborant toutes à l'enseignement et à la recherche, et formant le personnel scientifique compris dans un sens large. De l'observation de ces chiffres, une première constatation s'impose : c'est la faible augmentation du corps enseignant, par rapport à la fois au nombre d'étudiants et à celui du personnel scientifique ; cette augmentation est faible en chiffres absolus ; elle l'est aussi relativement au même phénomène observé dans d'autres universités. Quand on pense à la multiplication des champs d'investigation dans toutes les disciplines, à l'effort de spécialisation exigé dans des secteurs déterminés des différentes sciences, il est légitime de se demander si cet accroissement est en rapport avec les exigences nouvelles qui s'imposent à l'Université en matière de recherche et d'enseignement. [...] L'Université se voit aujourd'hui sollicitée d'accentuer le caractère de formation professionnelle de certains enseignements. On lui demande d'améliorer et de renforcer son effort dans la voie de la recherche fondamentale et, dans le même temps, on désire qu'elle apporte, par la multiplication de recherches appliquées, sa contribution au développement de la région où elle vit»²¹³.

²¹² «Université de ***, Ouverture solennelle des cours le 2 octobre 1965, Discours de M. le Recteur D.», Université de ***, (1965).

²¹³ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours le 5 octobre 1968, Discours de M. le Recteur D.», Université de ***, (1968).

Ce n'est en fait qu'en 1970, au moment où les effets de mai 68 se font seulement sentir à l'Université de Bouvreuil²¹⁴ qu'une évolution sensible se manifeste à la *Séance solennelle d'ouverture des cours*. Non seulement cette année-là les représentants des étudiants, du personnel administratif et du personnel scientifique sont invités à prendre la parole pour la deuxième fois à peine depuis la création de l'institution, mais on y trouve aussi dans les allocutions des uns et des autres une série de notions et d'idées nouvelles sur lesquelles s'articuleront les discours à venir sur l'université. Le changement, ligne directrice des discours de rentrée académique à l'Université de Bouvreuil depuis près de 150 ans, prend en 1970 une autre dimension. C'est celle de sa rapidité («[...] l'accélération du rythme du changement que nous vivons à notre époque [...]»)²¹⁵, de sa radicalité («les progrès des sciences et des techniques «modifient profondément notre système social »»)²¹⁶. On commence à évoquer le fait que l'université doit, non plus adapter son fonctionnement, mais bien «adopter d'autres modes d'action» ; on insiste sur la nécessité d'une «réforme globale de l'Université»²¹⁷. Celle-ci ne peut plus se satisfaire d'ajustements ponctuels. A l'évidence, l'université quitte l'ère d'un progrès que l'on se représente d'abord comme une progression par paliers généralement marqués par de grandes découvertes, pour entrer dans celle du mouvement continu. Il faut lui donner les moyens d'une «adaptation permanente» afin qu'elle ne demeure pas «l'univers de la tranquillité dans un monde en perpétuel changement»²¹⁸. Si les représentants du personnel scientifique et du personnel administratif envisagent surtout cette réforme dans un sens qui n'est pas nécessairement celui des Autorités, le Recteur n'en emploie pas moins le même vocabulaire. Le progrès des sciences y devient un «essor prodigieux», et surtout il parle pour la première fois de «mutation» : «Cette mutation essentielle que vit l'université doit lui imposer, très concrètement et immédiatement, des aménagements d'organisation qui la mettent en meilleure condition pour affronter son avenir »²¹⁹.

²¹⁴ Cf. Chapitre 3, p. 93, note 103. L'Université de Bouvreuil a vécu les événements de mai 68 avec un certain décalage et de façon relativement atténuée. Comparativement à la France, la mobilisation étudiante y a été assez modérée. C'est essentiellement le personnel scientifique, et dans une moindre mesure le personnel administratif qui ont été les plus politisés et les plus actifs dans leurs revendications

²¹⁵ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours le 3 octobre 1970, Discours de M. R., Président du Conseil du personnel administratif et technique», Université de ***, (1970).

²¹⁶ *Ibidem.*

²¹⁷ *Ibidem.*

²¹⁸ *Ibidem.*

²¹⁹ «Université de ***, Ouverture solennelle des cours le 3 octobre 1970, Discours de M. le Recteur D.».

Bien que l'on ne mentionne pas encore le terme de *crise*, celle-ci n'en est pas moins présente en filigrane dans l'évocation de l'urgence des changements et dans l'utilisation de termes de métaphores combattives pour caractériser les enjeux à relever par l'université. Enfin, cette situation est à la fois suffisamment importante et nouvelle pour invoquer, bien plus que le changement abstrait de l'institution, le changement des acteurs eux-mêmes :

«L'histoire est riche [...] en exemples de sociétés brillantes et puissantes qui se sont détruites elles-mêmes pour avoir refusé de s'adapter à l'évolution des choses. [...] Aujourd'hui les problèmes se posent dans une lumière nouvelle : c'est selon des techniques et des comportements différents qu'il faut les affronter. Je puis témoigner [...] de la volonté qui anime la communauté universitaire [...] de rechercher et d'adopter les techniques et les comportements adéquats»²²⁰.

En bref, apparaissent à partir de 1970 les principaux arguments qui seront repris dans les discours contemporains du Recteur pour en appeler à un changement radical de l'institution. Plus qu'une adaptation, il s'agit d'une véritable mutation qui suppose de rompre avec un modèle d'organisation et de gestion dépassé, ainsi que, en corollaire, avec l'époque dont ce modèle est issu. Cela dit, les valeurs d'universalité, d'élévation de la pensée scientifique, et plus généralement toutes les représentations positives habituellement attachées aux deux missions de l'université – la recherche et l'enseignement – ne sont pas remises en cause. Elles constituent le socle intangible sur lequel il faut sinon poursuivre l'édification, du moins reconstruire l'institution universitaire. Cependant, alors qu'en 1970, le Recteur Laforêt imaginait une Université nouvelle combinant les caractéristiques de l'idéal américain²²¹ avec les exigences des réformes démocratiques et de la gestion participative héritées de mai 68, le patron sur lequel va s'élaborer l'«Université du troisième millénaire» sera résolument celui du discours managérial. Un discours sur lequel se calquent actuellement tous les autres discours, du médiatique au politique. C'est le discours par lequel se traduit l'idéologie dominante, l'idéologie du *Nouvel esprit du capitalisme*.

²²⁰ *Ibidem*.

²²¹ Modèle du Campus de Sartneuf sur lequel fut reconstruite une partie importante de l'Université de Bouvreuil. (cf. Chapitre 3, p. 98)

4.4. Le «Nouvel esprit du capitalisme»

Ouvrage politique autant que sociologique, le «Nouvel esprit du capitalisme» de Boltanski et Chiapello²²² a pour ambition de «rendre compte des transformations idéologiques en rapport avec le capitalisme au cours des trente dernières années [...]»²²³.

Le cadre théorique qu'il nous propose doit nous permettre d'interpréter et de comprendre le fonctionnement de l'Université de Bouvreuil au moment où elle s'inscrit dans un contexte social, économique et idéologique qui l'influence fortement au même titre que l'ensemble du monde universitaire. Mais tout comme le modèle de la «Cité par projets» décrit par les auteurs marque l'aboutissement (provisoire) d'un processus de changements successifs du capitalisme depuis le XIX^e siècle, l'université, loin de passer brusquement d'un modèle traditionnel, intemporel et universel à celui d'«université du futur», est l'héritière d'une évolution parallèle à celle de l'esprit du capitalisme.

C'est un lieu commun de dire que la société de la fin du XX^e siècle et du début du XXI^e se définit comme un monde de changement, de mobilité, d'innovation, un monde dont la spécificité est de manifester en permanence la rupture avec le passé, et corollairement sa capacité de se projeter dans l'avenir. L'omniprésence de termes comme « innovation, révolution, créativité, nouveauté, flexibilité » avec leurs innombrables synonymes à longueur d'articles de journaux, de spots publicitaires ou de déclarations politiques en sont un signe évident. Le présent même, autant que le passé, est dépassé avant même que d'avoir été vécu. Dans un tel monde, il n'y a guère de place pour le *carpe diem*. Il n'y est question que d'enjeux et de défis à relever, conditions pour être encore en vie et surtout compétitif le lendemain. Le temps qu'il fait compte finalement moins que les prévisions qu'on peut en faire. Que dire enfin du succès de la *prospective* et de ces nouveaux experts de la divination à caractère scientifique, sinon que pour bien des cadres et des responsables politiques, ils se partagent le marché avec les voyants traditionnels, plus en vogue que jamais ?

²²² BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*.

²²³ *Ibidem.*, p. 37.

D'un point de vue plus intellectualisant, on pourrait dire que la post-modernité s'accommode d'autant mieux de la fin de l'histoire qu'elle laisse le champ libre à la projection dans le futur et à la construction de l'avenir.

La crise économique-pétrolière de 1973 dans un premier temps, et la chute du Mur de Berlin accompagnant l'effondrement du bloc soviétique dans un second temps, marquent l'émergence de ce concept de post-modernité et sont les principaux points de repère de ce que Boltanski et Chiapello appellent le «Nouvel esprit du capitalisme». L'ouvrage du même nom montre comment l'idéologie capitaliste, centrée sur le primat de l'économie et l'exigence de l'accumulation systématique de richesses, mute, au cours du temps, à la manière d'un organisme qui s'adapterait à chaque fois aux modifications de son environnement.

La principale caractéristique de la dernière transformation en date du capitalisme, c'est la récupération des valeurs qui sous-tendaient le discours libertaire de la fin des années 60 - rejet de la hiérarchie, épanouissement personnel, créativité, sensibilité aux différences, substitution du qualitatif au quantitatif - et sur lesquelles s'articulaient précisément la critique du capitalisme. Pour les auteurs, le capitalisme se caractérise par une capacité de récupération à son profit des arguments des discours critiques dont il est l'objet. C'est dans cette récupération que le capitalisme va trouver les justifications de son existence. En effet, le capitalisme repose sur trois fondements essentiels : progrès matériel, efficacité dans la satisfaction des besoins, mode d'organisation sociale favorable à l'exercice des libertés économiques. Mais ces raisons ne sont pas suffisantes «pour engager les personnes ordinaires dans les circonstances concrètes de la vie, et particulièrement la vie au travail, et pour leur donner des ressources argumentatives leur permettant de faire face aux dénonciations en situation ou aux critiques qui peuvent leur être personnellement adressées»²²⁴. En d'autres termes, le capitalisme doit pouvoir fournir des justifications de son existence afin de répondre aux interrogations et/ou aux inquiétudes qu'il suscite.

- Comment le capitalisme et le principe d'accumulation sur lequel il repose peut-il être source d'enthousiasme y compris pour ceux qui n'en sont pas bénéficiaires ?
- Quelle sécurité le capitalisme peut-il assurer à ceux qui y participent ?

²²⁴ *Ibidem.*, p. 50.

- Comment la participation au capitalisme peut-elle être justifiée en termes de bien commun, et, corollairement, comment peut-elle être défendue face aux accusations d'injustice ?

Pour Boltanski et Chiapello, le capitalisme ne peut trouver en lui-même ces justifications dans le sens où sa finalité (l'accumulation de richesses) ne fait en aucune manière référence, «non seulement à un bien commun, mais même aux intérêts d'un être collectif tel que peuple, Etat, classe sociale»²²⁵. Il va donc devoir s'appuyer sur des ressources extérieures en récupérant des éléments de persuasion appartenant à des croyances et des idéologies propres au contexte historique et culturel dans lequel il se développe, même lorsque celles-ci lui sont hostiles :

«Confronté à une exigence de justification, le capitalisme mobilise un «déjà-là», dont la légitimité est assurée, et auquel il va donner un ton nouveau en l'associant à l'exigence d'accumulation du capital»²²⁶.

Dans cette perspective, l'«esprit du capitalisme» va se transformer en intégrant les principaux éléments des critiques qui lui sont adressées. La participation au capitalisme est ainsi rendue attrayante par la référence à des valeurs et à des représentations reconnues comme positives et justes. L'exemple donné par Boltanski et Chiapello de l'édification du 2^e esprit du capitalisme est tout à fait parlant à cet égard. On y retrouve en effet des éléments propres notamment au communisme et au fascisme qui s'intègrent au capitalisme par le biais de dispositifs de planification, de contrôle et de fonctionnement hiérarchique mis en place avec le concours de l'Etat. Il s'établit avec ses adversaires un compromis qui est le garant de la survie du capitalisme dans le sens où il a offert «à des populations réticentes l'opportunité de s'y engager avec enthousiasme»²²⁷.

Dans la période qui va du début du XIX^e siècle à nos jours, le capitalisme apparaît comme un lieu d'expression particulièrement net de l'évolution et des ajustements de la société. Ces ajustements, pour être effectifs et viables, doivent être légitimes et justifiés. Cette justification est obtenue par le biais de l'incorporation de «la référence à un type de conventions très générales orientées vers un bien commun et prétendant à une validité universelle»²²⁸. Ces conventions sont modélisées sous le concept de cité développée dans un ouvrage antérieur de

²²⁵ *Ibidem.*, p. 59.

²²⁶ *Ibidem.*

²²⁷ *Ibidem.*, p. 61.

²²⁸ *Ibidem.*

Luc Boltanski et Laurent Thévenot²²⁹. Six types de «cités» sont ainsi identifiés dans la société contemporaine, chacune reposant sur une logique de justification particulière, elle-même fondée sur un principe de *grandeur légitime*.

«Dans la cité inspirée, la grandeur est celle du saint qui accède à un état de grâce ou de l'artiste qui reçoit l'inspiration. Elle se révèle dans le corps propre préparé par l'ascèse, dont les manifestations inspirées (sainteté, créativité, sens artistique, authenticité...) constituent la forme privilégiée d'expression. Dans la cité domestique, la grandeur des gens dépend de leur position hiérarchique dans une chaîne de dépendances personnelles. Dans une formule de subordination établie sur un modèle domestique, le lien politique entre les êtres est conçu comme une généralisation du lien de génération conjuguant la tradition et la proximité. Le « grand » est l'aîné, l'ancêtre, le père, à qui on doit respect et fidélité et qui accorde protection et soutien. Dans la cité du renom, la grandeur ne dépend que de l'opinion des autres, c'est à dire du nombre de personnes qui accordent leur crédit et leur estime. Le « grand » de la cité civique est le représentant d'un collectif dont il exprime la volonté générale. Dans la cité marchande, le « grand » est celui qui s'enrichit en proposant sur un marché concurrentiel des marchandises très désirées en passant avec succès l'épreuve marchande. Dans la cité industrielle, la grandeur est fondée sur l'efficacité, et détermine une échelle des capacités individuelles»²³⁰.

Parce que ces six premiers modèles de cité ne rendent qu'imparfaitement compte des discours justificatifs du capitalisme actuel, les auteurs vont en concevoir un septième : la *cité par projets*.

4.4.1. Les différents états du capitalisme et l'émergence de la Cité par projets

Dans le « Nouvel esprit du capitalisme », Boltanski et Chiapello analysent l'évolution du capitalisme à travers ses différents «états», depuis le XIX^e siècle jusqu'à nos jours.

4.4.1.1. Les différents états du capitalisme

Le premier esprit du capitalisme est, selon les auteurs, celui qui est décrit à la fin du XIX^e siècle et qui met en évidence la figure de l'entrepreneur, du capitaine d'industrie, innovateur et conquérant dans un monde imprégné à la fois des valeurs bourgeoises traditionnelles et des

²²⁹ BOLTANSKI, L., THEVENOT, L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

²³⁰ BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, pp. 63-64 (c'est nous qui soulignons).

valeurs du progrès technique et industriel. C'est en particulier dans la référence au progrès, au futur, à la foi dans la Science et la Technique que se trouve le fondement du bien commun, et donc la justification du capitalisme, plus que dans la référence au libéralisme économique et au marché.

Le second esprit du capitalisme émerge quant à lui entre les années 1930 et 1960. Ce n'est pas tant la figure de l'entrepreneur que la notion d'organisation qui y est centrale. C'est l'époque du développement de la grande entreprise à la tête de laquelle se trouve le directeur qui la gère et l'organise de manière rationnelle au moyen des techniques de marketing. La croyance dans le progrès lié à la Science et à la Technique reste un des principaux points d'articulation de sa justification, mais ce qui caractérise avant tout ce deuxième état du capitalisme, c'est qu'il y associe un idéal «civique» manifesté par la collaboration des grandes firmes et de l'Etat (apparition de directeurs salariés, de la catégorie des cadres, des droits pour les salariés, de règles limitant l'arbitraire patronal...). Cet état est celui d'un capitalisme qui se présente comme «animé d'un esprit de justice sociale».

Le troisième et nouvel esprit du capitalisme est quant à lui en formation. Ce capitalisme de la mondialisation et des nouvelles technologies ne trouve plus de possibilité de justification dans la récupération d'idéologies fondées sur l'existence de classes en lutte et la régulation de l'économie par l'Etat. Selon Boltanski et Chiapello, la construction de son «appareil justificatif» n'est pas encore réalisée. Elle serait seulement en cours, tout comme sont en train de se produire les changements de l'université de l'an 2000.

Ces changements dans l'université sont observables sur le terrain, mais ils ne se produisent pas spontanément. Ils sont, au contraire, portés par un discours qui les légitime. Si l'on considère avec Boltanski et Chiapello que les transformations de l'esprit du capitalisme sont des balises importantes de l'évolution de notre société nord-occidentale depuis le XIX^e siècle, on peut tenter de comprendre les changements, dans les organisations, non seulement industrielles mais également scientifiques et éducatives comme l'université, à la lumière de cette évolution. Les différents états du capitalisme ne traduisent pas seulement l'état de l'économie, mais bien l'état de toute une société, de ses priorités, de ses valeurs, de son sens du bien commun et de la manière dont ils sont mis en pratique, aménagés, transformés ou récupérés. Ce qui fonde le Nouvel esprit du capitalisme est aussi dans une large mesure ce qui fonde ce que nous pourrions appeler le «*nouvel esprit de l'université*». Et ces changements

que nous observons ne sont que les manifestations actuelles d'un processus qui a mené par le passé à d'autres transformations. Le fait que, comme Boltanski et Chiapello qui identifient dans la littérature du management des dernières décennies les éléments idéologiques et valoriels récupérés par le capitalisme pour construire ses nouvelles justifications, nous retrouvions dans le Discours dominant sur lequel repose l'idée d'une réforme de l'université, des éléments qui s'en inspirent ou s'en approchent, nous a conduit à poursuivre notre réflexion sur la base théorique du «Nouvel esprit du capitalisme».

Un retour sur l'histoire de l'université en général et de l'Université de Bouvreuil en particulier, nous a confirmé que durant la période au cours de laquelle se succèdent les différents états du capitalisme décrits par Boltanski et Chiapello, on observait en parallèle des changements significatifs au niveau de l'université. Ce sont ces relations que nous souhaitons décrire, en insistant plus particulièrement sur les changements actuels qui sont à la base de notre travail. D'ailleurs, l'université «*de demain*» qu'appellent de leurs vœux les organismes internationaux comme l'UNESCO ou la CRE, les responsables politiques et les collègues du Recteur de l'Université de Bouvreuil, est aussi celle que promeuvent des groupements tels l'OCDE, ou des lobbys comme l'ERT²³¹ dont l'objet et les intérêts sont avant tout économiques. En d'autres termes, nouvelle économie et nouvelle université se donnent la main !

L'idéologie dominante du Nouvel esprit du capitalisme n'est pas une abstraction. Elle a une existence concrète ; elle circule, se diffuse, s'amplifie à travers les médias et les institutions comme l'université sur lesquels elle s'appuie pour grandir mais avant tout se justifier. L'université est aussi concernée au premier chef par l'appareil justificatif de ce troisième état du capitalisme que constitue le modèle de la *Cité par projets* proposé par Boltanski et Chiapello.

4.4.1.2. La Cité par projets

Le modèle justificatif du Nouvel esprit du capitalisme que représente selon la dénomination des auteurs la « Cité par projets », s'élabore à partir des années 80 dans les textes de management.

²³¹ ERT : European Round Table / Table Ronde des Entrepreneurs européens.

Selon Boltanski et Chiapello, le discours managérial a pour but de fournir aux acteurs du monde économique, dirigeants et cadres, les éléments de compréhension de ce monde et de son fonctionnement afin qu'ils y évoluent avec la plus grande efficacité possible et qu'ils puissent préparer les autres (notamment les plus jeunes) à y évoluer.

«Nous avons choisi d'appeler "cité par projets" le nouvel appareil justificatif qui nous semble être actuellement en formation pour quelques raisons qu'il convient d'explicitier car l'expression peut sembler malaisée à manier et peu claire. Elle est en fait calquée sur une dénomination fréquente dans la littérature de management : l'organisation par projets. Celle-ci évoque une entreprise dont la structure est faite d'une multitude de projets associant des personnes variées dont certaines participent à plusieurs projets. La nature même de ce type de projets étant d'avoir un début et une fin, les projets se succèdent et se remplacent, recomposant, au gré des priorités et des besoins, les groupes ou équipes de travail. Par analogie, nous pourrions parler d'une structure sociale par projets ou d'une organisation générale de la société par projets»²³².

Au centre de ce discours et de la cité par projets, on trouve la notion de *réseau*. C'est autour de cette notion que va se construire tout le système de valeurs du Nouvel esprit du capitalisme et de la société actuelle.

Le modèle d'agencement social représenté par le concept de cité repose sur un «principe supérieur commun [...] selon lequel sont jugés les actes, les choses et les personnes»²³³.

Ce principe de justification varie selon le type de «cité» auquel on se réfère. Dans la cité industrielle par exemple, c'est l'*efficacité* qui est considérée comme principe supérieur commun. Dans la cité par projets, c'est à l'*activité* que se mesure la «grandeur» des personnes et des choses, mais cette activité ne doit pas être confondue avec le travail au sens du travail salarié, stable et productif. L'activité dans la cité par projets ne s'entend plus en termes de comptabilité et d'évaluation comptable :

«L'activité vise à générer des projets ou à s'intégrer à des projets générés par d'autres. mais le projet n'ayant pas d'existence hors de la rencontre (puisque, n'étant pas inscrit une fois pour toutes dans une institution ou un environnement, il se présente en action, à faire, et non sous la forme de ce qui serait déjà là), l'activité par excellence consiste à s'insérer dans des réseaux et à les

²³² BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, p. 158.

²³³ *Ibidem.*, p. 163.

exploiter, pour rompre son isolement et avoir des chances de rencontrer des personnes ou de frayer avec des choses dont le rapprochement est susceptible d'engendrer un projet»²³⁴.

Réseaux et projets sont au centre de ce qui constitue en quelque sorte le support idéologique de la cité par projets, à savoir la littérature du management de ces vingt dernières années. Autour du réseau et du projet gravitent une série d'autres notions que l'on peut facilement identifier dans le discours des médias, de la publicité, des politiques, mais aussi comme nous y reviendrons, dans le Discours dominant relatif à l'université et ses traductions locales au niveau de l'Université de Bouvreuil.

Pour être «grand» (nous reprenons ici la terminologie de Boltanski et Chiapello) dans la cité par projets, il faut d'abord être capable de s'intégrer à un monde où domine le modèle du réseau et d'établir des *connexions*. Pour cela, le «grand» utilise ses *qualités communicationnelles*. Afin d'*intéresser* les autres, il montre qu'il sait *donner de sa personne*, qu'il est *disponible, ouvert, curieux*, et capable de *s'adapter*, tant aux personnes qu'aux situations. Dans le cadre de ces contacts, il s'impose moins comme un chef hiérarchique à l'ancienne mode, que comme un «donneur de souffle», un «impulseur de vie», qualités qui, précisons-le, se retrouvent en filigrane dans la figure de l'*entrepreneur*, fortement valorisée par le Recteur Courant dans son projet d'université. Le «grand» est un *chef de projets*, un *manager* dont une des qualités cardinales est l'innovation (on parlera aussi souvent de *créativité*). Un autre modèle d'excellence (terme qui, notons-le, est omniprésent dans les discours de l'université : l'excellence est la qualité qui permet de rester compétitif dans un contexte concurrentiel) coexiste simultanément à celui du manager, et parfois – comme c'est le cas à l'université – s'y superpose : c'est celui de l'*expert*. L'expert tire sa légitimité de sa compétence et de son intelligence, ainsi que d'un savoir spécialisé et créatif.

Le monde dans lequel évoluent les «grands» de la cité par projets est un monde de connexions. Cela implique le recours intensif aux nouvelles technologies de communication qui permettent d'établir et de multiplier les *interfaces* entre les groupes, les individus et les projets. On ne s'étonnera pas qu'en matière d'ouverture de l'université vers le monde extérieur, notamment économique, on parle de plus en plus de la création d'interfaces. C'est

²³⁴ *Ibidem.*, p. 166.

le cas à Bouvreuil où une structure spécialisée dans la création de sociétés dérivées et dans les relations avec les entreprises porte justement le nom d'Interface Entreprises-Université²³⁵.

L'interface n'est qu'un des multiples dispositifs permettant l'insertion dans un monde en réseau. Du point de vue de l'entreprise en général, on peut encore mentionner le recours à la sous-traitance, à l'externalisation, aux unités autonomes, aux franchises, etc., autant de dispositifs dont la finalité économique (recherche de rentabilité et d'efficacité) se réalise à travers l'ouverture sinon l'éclatement de l'entreprise comme structure fermée et l'établissement avec des partenaires extérieurs plus ou moins autonomes de relations souples, peu contraignantes qui peuvent être arrêtées, développées ou réorientées à tout moment vers d'autres partenaires. L'accent mis à l'Université de Bouvreuil sur la création de sociétés «*spin off*» (ou sociétés dérivées de services ou de laboratoires universitaires) avec l'aide de l'Interface Entreprises-université, ou encore le recours à des sociétés privées pour le gardiennage ou le nettoyage en sont des illustrations.

4.5. La pression rationalisatrice

Dans son ouvrage consacré au phénomène d'informatisation de l'université²³⁶, Albert Gueissaz montre combien les institutions soumises à une modification de leur environnement sont l'objet de fortes pressions rationalisatrices. C'est ce que dit en d'autres termes le Recteur Courant dans la plupart des argumentaires qui visent à justifier l'orientation de la politique universitaire : l'université du 3^e millénaire doit s'adapter aux défis d'un monde en mutation. Et cette adaptation passe par deux voies prioritaires et simultanées.

²³⁵ Depuis 1994, l'Interface Entreprises-Université est constituée en service autonome de l'Université de Bouvreuil. A ce titre, elle dépend directement du Conseil d'administration de l'institution. Ses missions sont de «mieux faire connaître auprès des entreprises les activités de recherche et les équipements de l'université ; aider les entreprises à identifier de nouvelles opportunités et synergies résultant de collaborations avec des laboratoires universitaires ; assister les services scientifiques dans la recherche de partenaires industriels ; rendre l'université plus accessible aux petites et moyennes entreprises». Elle est dotée d'un comité de direction qui définit les axes de travail. Ce comité est présidé par le Recteur ; le Vice-président est le président de la Chambre de Commerce de Bouvreuil. On y retrouve également, outre plusieurs professeurs, le Président de la Fédération des Entrepreneurs du Sud. C'est grâce à de tels relais puissants que l'Interface existe. Dans le courant de l'année 2000, le Recteur Courant a décidé de la création d'une interface Université-culture dont l'objectif serait de resserrer les liens entre l'université et les «partenaires culturels» locaux. Faute de moyens, cette structure se réduit à un chargé de cours qui s'en occupe à temps partiel. Les adversaires du Recteur Courant, parmi lesquels des professeurs de la Faculté de Philosophie et Lettres ont critiqué cette disproportion qui, selon eux, témoigne d'une politique orientée vers «la dissolution de l'université dans l'économie». (Professeur William, Faculté de Philosophie et Lettres).

²³⁶ GUEISSAZ, A., *Les mondes universitaires et leur informatique. Pratiques de rationalisation.*

La première, c'est la gestion. L'université doit être gérée comme une entreprise et le Recteur doit être un manager. La seconde, c'est la réforme de son fonctionnement qui passe d'abord par la réorganisation de l'administration en vue de la «remettre au service des scientifiques et des académiques» ; or cette réorganisation n'a de sens que si elle conduit à une plus grande efficacité, efficacité qui elle-même passe par une plus grande rationalité.

Cette rationalisation de l'université n'est pas une nouveauté. Nous avons vu combien l'histoire de l'université depuis le XIX^e siècle est marquée par une volonté constante de rationaliser l'institution²³⁷. Ce n'est pas étonnant. La notion de rationalisme coïncide avec l'avènement du capitalisme industriel, procédant de techniques élaborées au départ pour «contrôler de manière efficace et invariante (c'est-à-dire : compréhensible dans une pluralité de milieux et de circonstances) les transactions marchandes. Cette efficacité est synonyme de rationalité [...] A la pensée rationaliste est liée l'installation de la bourgeoisie aux commandes politiques et économiques. La notion de progrès lui est étroitement associée»²³⁸. En tant qu'institution élitaires et donc, par extension bourgeoise dans le contexte des deux derniers siècles, ainsi que de surcroît étroitement associée à la révolution industrielle, l'université contemporaine est à la fois vecteur de diffusion mais aussi objet de la pensée rationaliste. Le succès du neo-libéralisme et le «renouveau capitaliste» qu'il a provoqué à la fin du XX^e siècle ont proclamé la nécessité de rationaliser l'économie en particulier et l'organisation de la société en général, invoquant pour cela en ordre plus ou moins dispersé la nécessité de sortir de la crise, le renvoi dos à dos des idéologies et des systèmes politiques impuissants à apporter le bonheur à l'humanité, ainsi que l'urgence du «progrès» et d'une indispensable «évolution». En témoignent entre autres les vagues de privatisation d'entreprises et de services publics et, par exemple en Belgique au moment où nous rédigeons ces lignes, l'audit des administrations en vue de leur réforme sur le modèle des sociétés privées²³⁹. De ce point de vue, l'université d'aujourd'hui n'échappe pas plus à la rationalisation que par le passé. Ne pourrait-on d'ailleurs dire que l'ampleur de l'histoire de l'institution universitaire témoigne

²³⁷ Nous utilisons ici le notion de rationalisation au sens où, pour Weber, elle équivaut à stabiliser, à rendre cohérent et à soumettre à des règles, elles-mêmes liées au contexte et aux fins poursuivies (WEBER, M., *Economie et société*, Paris, Plon (coll. « Recherches en sciences humaines »), 2 tomes, 1971). Mais rationaliser, c'est aussi soustraire à l'arbitraire du pouvoir. De ce point de vue, la rationalisation actuelle de l'université à laquelle porté le Discours dominant prend tout son sens, puisqu'elle concerne une institution qui doit trouver à la fois dans une plus grande autonomie et dans une nouvelle organisation, le moyen de s'affranchir du poids de l'Etat.

²³⁸ JAVEAU, Cl., *Leçons de sociologie*, pp. 32-33.

²³⁹ Réforme justifiée par un souci de plus grandes *efficacité*. Il n'est pas anodin que, dans le cadre de cette réforme, on parle des utilisateurs de services publics comme de consommateurs, et que l'on remplace les hauts fonctionnaires qui dirigeaient ces administrations par des *top managers*.

d'une «capacité de rationalisation» qui lui a permis de remarquablement s'adapter à des contextes très différents ? La fondation même des premières universités au Moyen Age répondait à la nécessité de regrouper les maîtres et d'organiser des activités d'enseignement jusque là dispersées²⁴⁰. Seul en définitive le contexte change. Or le contexte contemporain, malgré les spécificités nationales, présente deux caractéristiques :

«La première de ces caractéristiques, c'est l'existence d'une demande, d'une pression et d'une attente, à la fois larges, fortes et diversifiées, des divers secteurs de la société vis-à-vis de l'enseignement supérieur. Cette demande s'est exprimée par l'explosion des inscriptions, par l'allongement des études, par l'expression d'attentes nouvelles concernant la promotion sociale, l'insertion professionnelle des diplômés, les retombées de la recherche universitaire. Elle a entraîné une très forte pression sur les ressources disponibles, qu'il s'agisse des personnels enseignants, et plus encore administratifs, des crédits de fonctionnement, des bâtiments ou des équipements. Elle s'est traduite par une augmentation de la taille des établissements, par une multiplication des universités, par l'intégration dans le champ universitaire d'enseignements techniques et professionnels qui lui étaient extérieurs, enfin, par une implication de plus en plus forte de l'Université dans le développement économique, social, politique et culturel au niveau régional ou national. Les mondes universitaires s'enrichissent de nouvelles catégories d'acteurs : représentants des entreprises, des collectivités locales, de la presse et des médias, partenaires de plus en plus actifs de l'Université qui suscitent la création de nouvelles fonctions et de nouveaux services au sein des établissements, et qui cherchent des points de repère pour évaluer le fonctionnement des universités et leurs résultats. La deuxième caractéristique du contexte, c'est la dérégulation, l'internationalisation et l'émergence de nouvelles formes de concurrence. L'Etat, en tant qu'il est à la fois le responsable et le garant du développement des universités, et leur principale source de financement, est conduit à limiter la charge de l'enseignement supérieur sur le budget public, ou en tous cas à en contrôler l'évolution. De ce fait, il met en place, et de façon contradictoire, d'un côté, des formes de décentralisation de la gestion et de la décision concernant le personnel enseignant ou non enseignant, le budget, les sources de financement, l'organisation des enseignements et de la recherche, le contenu des diplômes ou les conditions de leur obtention et, de l'autre, il renforce les instruments de régulation et de contrôle des établissements, avec le double objectif de comprimer les coûts et d'améliorer le fonctionnement des universités et la qualité de leurs prestations. Dans ce contexte contradictoire et évolutif [...], des initiatives, généralement extérieures aux établissements universitaires eux-mêmes, visant de diverses manières à en rationaliser le fonctionnement se sont multipliées depuis le début des années 1980 : initiatives technologiques, comme l'informatisation de l'administration et de la gestion, et, plus largement la mobilisations des «nouvelles technologies de l'information et de la communication» [...]; initiatives gestionnaires [...], initiatives organisationnelles, comme la déconcentration, l'individualisation des rémunérations, la redéfinition des fonctions [...], les projets de service [...],

²⁴⁰ GUEISSAZ, A., *Les mondes universitaires et leur informatique. Pratiques de rationalisation.*

ou l'augmentation de la part des personnels non statutaires, le développement de la contractualisation, la mise sur pied [de mesures] d'évaluation [...]»²⁴¹.

Nous dirons que la rationalisation apparaît en filigrane de la succession des différents états de l'université. Elle est une constante de son histoire mais aussi un facteur essentiel de son évolution. Cette pression rationalisatrice se traduit à l'heure actuelle de façon claire dans un discours qui en appelle à une réorganisation de l'université, à sa gestion efficace, à la présence en son sein de managers capables de la positionner sur un marché du savoir où la concurrence fait rage. C'est de ce discours particulier, que nous appelons «Discours dominant», que le Recteur Courant se fait le relais à l'Université de Bouvreuil au moment où nous l'observons. Nous allons en analyser les caractères principaux.

4.6. L'idéologie de la crise et sa théorisation dans le Discours dominant

«Le changement sera la norme»²⁴².

L'Université de Bouvreuil telle que nous l'étudions prend place dans ce contexte idéologique et culturel particulier souvent qualifié de « post-moderne ». Il n'est pas question ici de nous risquer à une quelconque théorisation de ce que pourrait être la post-modernité. Nous resterons par contre attentifs à quelques uns des éléments qui semblent la caractériser et que nous empruntons ici aux commentaires qu'en fait Danilo Martucelli²⁴³. Parmi ces éléments, on retrouve au premier plan la notion de la fin de l'histoire et de la disparition de toute idée de fondement. Dans le monde post-moderne, « il ne s'agit plus de produire des cadres de pensée et d'action pour réduire ou exorciser le désordre, mais au contraire de nier la validité de tout récit ordonnateur des événements, au profit d'une compréhension de la réalité sociale en termes de pur mouvement»²⁴⁴. On y assiste, selon la formule consacrée, à la «mort des idéologies» qui rend vain tout discours de la part des intellectuels, et laisse le champ libre aux politiciens et surtout aux entrepreneurs. La disparition des idéologies entraîne avec elle celle du sujet collectif. A sa place triomphe l'individualisme. La question qui se pose dès lors pour l'individu est de savoir comment trouver sa place et son bonheur «au milieu d'une société en

²⁴¹ *Ibidem*, pp. 10-12.

²⁴² OCDE, *Gestion de l'enseignement supérieur*, vol. 11, n°1, (1999).

²⁴³ MARTUCELLI, D., *Sociologies de la modernité*.

²⁴⁴ *Ibidem.*, p. 558.

miettes, où les acteurs ne peuvent pas se placer dans un ensemble social saisi comme ordonné et cohérent »²⁴⁵. On ne s'étonnera pas de l'omniprésence dans un tel contexte de la notion de «crise».

Beaucoup utilisée, cette notion de crise ne semble guère avoir été théorisée. Elle se caractérise par sa polysémie et l'extrême variété des situations où elle est invoquée. Selon Koselleck, l'application du concept médical de crise à la politique a déjà eu lieu en Angleterre au XVII^e siècle²⁴⁶. Pour le Français, c'est Diderot qui formule le sens figuré du mot «crise» :

«Ces bruits ont été et seront partout des avant-coureurs des grandes révolutions. Lorsqu'un peuple les désire, l'imagination agités [*sic*] par le malheur, et s'attachant à tout ce qui semble lui en promettre la fin, invente et lie des événements qui n'ont aucun rapport entre eux. C'est l'effet d'un malaise semblable à celui qui précède la crise dans les maladies : il s'élève un mouvement de fermentation secrète au-dedans de la cité ; la terreur réalise ce qu'elle craint »²⁴⁷.

L'apparition du concept de crise serait directement liée au XVIII^e siècle et aux Lumières. La philosophie des Lumières se caractérise par une remise en cause critique de l'histoire et de la politique qui se traduit dans une philosophie morale dont la préoccupation centrale est l'avenir. Dans ce contexte, la crise est directement liée à la critique (l'étymologie des deux mots est d'ailleurs la même), elle suppose le diagnostic d'une situation, un pronostic sur un état à venir, et par là-même, «l'indicateur d'une nouvelle conscience»²⁴⁸. Comme le précise Koselleck, l'utilisation du terme «crise» n'est pas le fait des penseurs du progrès, mais plutôt des philosophes qui ont une conception cyclique de l'histoire. «Toute crise échappe à la planification, au contrôle rationnel qui est porté par la foi dans le progrès»²⁴⁹ ; au contraire, produit de la critique, la crise remet en cause les références et les modes de pensée. Elle constitue en cela une période d'incertitude, voire d'insécurité ou même d'anarchie qui, pour en sortir, en appelle à des choix et à des décisions politiques. Ainsi, pour Diderot, la crise, c'est à terme la liberté ou l'esclavage, dilemme qui oblige l'homme à prendre position et à agir en fonction de cette position. On comprend que ce choix soit posé en fonction de la conception que l'on a de l'histoire et du rôle que l'on peut y jouer. L'histoire n'est plus prédéterminée ; elle devient dans sa dimension future le lieu d'un mieux possible ; ce qui fait

²⁴⁵ *Ibidem.*, p. 559.

²⁴⁶ KOSELLECK, R., *Le règne de la critique*, Paris, Les Editions de Minuit, 1979.

²⁴⁷ DIDEROT, *Œuvres*, III, *Essai sur les règnes de Néron*, cité par KOSELLECK, R., p. 176.

²⁴⁸ KOSELLECK, R., *Le règne de la critique*, p. 134.

²⁴⁹ *Ibidem.*

dire à Koselleck que les Lumières voient une histoire utopique se substituer à l'eschatologie traditionnelle. Enfin, s'il y a choix possible, s'il y a opportunité d'orienter l'histoire dans le sens du mieux, on peut encore dire que «la fin de la crise réside dans la distinction entre le moral et l'immoral [...]»²⁵⁰.

On ne s'étonnera pas que, dans l'histoire récente telle que l'a traversée l'Université de Bouvreuil, la notion de crise n'apparaisse que tardivement, du moins de manière systématique. Du début du XIX^e siècle à la fin des années 60, la marche de la société – et, partant, de l'université – se fait résolument dans le sens du progrès garanti par la science et les techniques. Celui-ci se fonde sur des acquis sans cesse dépassés, mais non reniés dans le sens où s'ils montrent tôt ou tard leurs limites, ils n'en restent pas moins reconnus pour leur contribution dans l'évolution scientifique, économique et sociale. Par contre, la deuxième moitié du XX^e siècle est marquée par l'effritement, puis l'effondrement de ces certitudes. Le désordre succède à l'ordre ; le contingent prend le pas sur le garanti. Une illustration en est le succès de la théorie du chaos explorée à partir des années 70 et qui a considérablement bouleversé les disciplines mathématiques et physiques en ouvrant de nombreuses perspectives de recherche. A la célèbre affirmation d'Einstein «Dieu ne joue pas aux dés», le physicien américain Joseph Ford a pu finalement opposer «Dieu joue aux dés avec l'univers». Au-delà des disciplines elles-mêmes, c'est toute une représentation de la science qui se trouve ainsi remise en question. Déjà en 1962, l'historien des sciences Thomas Kuhn allait contester la conception traditionnelle selon laquelle la science évoluait par accumulation de connaissances, «[...] chaque découverte s'ajoutant à la précédente, et [...] les nouvelles théories [apparaissant] sous la pression de nouveaux faits expérimentaux»²⁵¹.

Pour Kuhn au contraire, la science progresse grâce à des *révolutions* qui ont souvent un caractère interdisciplinaire, et qui sont le plus souvent le fait de personnes qui ont travaillé en dehors des limites habituelles de leur spécialité. S'il n'est pas sûr que la science «orthodoxe» au sens où l'entendait Kuhn ait encore perdu beaucoup de terrain, l'idée d'une complexité du savoir telle que celui-ci échapperait de plus en plus aux taxonomies traditionnelles, a certainement fait du chemin.

²⁵⁰ *Ibidem.*, p. 151.

²⁵¹ GLEICK, J., *La théorie du chaos. Une nouvelle science*, Paris, Flammarion, 1989, p. 56.

Le principal indice en est la popularité de la notion d'interdisciplinarité, la généralisation de recherches menées au confluent de plusieurs champs disciplinaires, ainsi que les réflexions sur la nécessité de dépasser les clivages classiques entre sciences et d'établir entre elles ce que Marcel Bolle de Bal appelle «la reliance», condition d'ailleurs indispensable pour affronter la complexité des choses et d'un monde où «tout se tient»²⁵². Cette évolution de la pensée scientifique qui marque de plus en plus le monde universitaire est le pendant d'une évolution plus générale de la société et de ses valeurs. Ce n'est pas un hasard si le chaos et l'incertain scientifiques émergent d'un contexte où les anciennes certitudes politiques et idéologiques battent de l'aile.

Au-delà des méthodes et des théories, c'est le rôle de la science elle-même, et de sa légitimité traditionnellement fondée sur l'idée de progrès, qui est petit à petit remise en question. Les acquis objectifs dont l'homme a pu profiter grâce à la science depuis le XIX^e siècle, notamment dans le domaine de la médecine et de l'amélioration de la vie quotidienne, ne dissimulent pas plus ses effets négatifs (pollution, déchets nucléaires, etc.) que son incapacité à assurer par elle-même une répartition équitable de ses bénéfices (déséquilibres Nord-Sud, chômage, etc.). De plus, s'il apparaît qu'il faut relativiser la notion de progrès technique et scientifique au plan de ses conséquences matérielles et sociales, il faut aussi remettre en cause l'idée héritée de Condorcet et des Lumières selon laquelle le développement de la connaissance rend l'homme meilleur. Certes, l'idée des méfaits des progrès n'est pas neuve. Rousseau, déjà, défendait l'idée que l'évolution des sciences va à l'encontre de celle des mœurs ; le romantisme quant à lui contestera la révolution industrielle, synonyme de domination de l'économie et de l'argent : «Avec [le mode de production industriel et capitaliste], [...] le monde se désenchante, la communauté devient société, l'individu se perd dans la masse des travailleurs et des consommateurs»²⁵³. Toutefois, le fait que la résistance à l'idée de progrès soit «un oubli de l'histoire»²⁵⁴ témoigne par l'absurde de l'hégémonie jusqu'à nos jours de la représentation d'une science bienfaitrice et à ce titre indiscutable.

²⁵² BOLLE de BAL, M. (éd.), *Voyage au cœur des Sciences Humaines*, tome I : *De la Reliance*, Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales, 1996, et MORIN, E., *Relier les connaissances. Le défi du 21^e siècle*, Paris, Seuil, 1999.

²⁵³ BOY, D., *Le progrès en procès*, Paris, Presses de la Renaissance, 1999, p. 53.

²⁵⁴ *Ibidem*.

C'est précisément dans le contexte d'où émerge la post-modernité, générée par la remise en cause des systèmes de valeurs dominants (guerre du Vietnam, mai 68), le choc pétrolier de 73 et ses conséquences économiques et la disparition des anciens équilibres géopolitiques (chute du Mur de Berlin), que la science, et partant l'université, va se retrouver elle-même en «crise». Synonyme de perte de repères, la crise marque aussi le début de la recherche de nouvelles références. Vis-à-vis de la société post-moderne, la crise est le symptôme de la fin de l'histoire, de la décomposition d'un certain modèle de société et des valeurs sur lesquelles il se fondait. Dans ce contexte, «l'identité des sujets apparaît comme éphémère et flottante. Les projets de vie des individus ne peuvent plus s'ancrer dans des univers solides de signification, et la construction des identités individuelles ne parvient plus à surmonter, sinon de manière temporaire et contingente, le désencastrement du sujet et du monde. [...] les liens sont dissous dans une série de rencontres aléatoires, les identités sont une circulation de masques, les histoires de vie une série d'épisodes seulement reliés par une mémoire éphémère»²⁵⁵. On retrouve dans cette description les «qualités» requises de la part des acteurs pour évoluer dans un monde de réseau, basé sur des connexions provisoires elles-mêmes déterminées par des projets finis dans le temps et sans autres liens nécessaires entre eux que les intérêts et les opportunités individuelles. Enfin, la société post-moderne se caractérise également par la substitution de l'idée de consommation à celle de production. En d'autres termes, «la boutique ou plutôt le supermarché remplace l'usine en tant que lieu de prégnance significative de la vie sociale»²⁵⁶. Si le travail y reste valorisé, c'est avant tout en tant que condition de la production de biens vendables (qui assurent l'accumulation de richesse) et consommables (qui assurent l'intégration de l'individu).

L'université, on l'a dit, n'échappe pas à l'effet de ces modifications, et en particulier l'Université de Bouvreuil. Celle-ci se retrouve aujourd'hui, tant pour des raisons historiques que culturelles, dans une situation présentée par les uns comme une libéralisation salutaire, par les autres comme une menace de marchandisation pernicieuse du monde de l'enseignement et de la recherche.

²⁵⁵ MARTUCELLI, D., *Sociologies de la modernité*, p. 559.

²⁵⁶ *Ibidem.*, p. 560.

Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit pour l'essentiel de concurrence à assumer et de marché à conquérir. Concurrence au niveau institutionnel francophone belge en raison de la loi de 1971 qui lie le financement des universités au nombre d'étudiants, et concurrence qui s'accroît au niveau européen avec la mobilité grandissante des étudiants, l'ouverture des frontières de l'espace européen et les efforts d'harmonisation des politiques universitaires²⁵⁷. Quant à la notion de marché, elle envahit logiquement le champ d'une recherche scientifique de plus en plus orientée vers l'application des découvertes et leur exploitation commerciale à travers la création de sociétés dérivées, de partenariats avec le monde économique ou encore la prise de brevets. Elle n'épargne pas non plus le champ de l'enseignement proprement dit. En effet, dès lors que le financement d'une université dépend du nombre d'étudiants qui s'y inscrivent, ceux-ci deviennent *de facto* des clients qu'il faut séduire et satisfaire. Simultanément, l'université s'assimile à une société prestataire de services qui, de surcroît, n'a plus sur ce marché le monopole de la diffusion du savoir : «Nous ne saurions nous en remettre au seul secteur public pour agir dans ce domaine. L'éducation constitue une opportunité de marché et elle doit être traitée en tant que telle»²⁵⁸. Si, comme nous le verrons plus loin, le discours critique vis-à-vis de cet état de fait n'est pas inexistant, l'attitude la plus communément répandue réside dans un appel à l'adoption par l'université des techniques et des stratégies des entreprises commerciales. Ces options constituent l'armature du discours dominant relatif à l'université.

La crise est à la fois la cause et la destination du Discours dominant. Sans la crise, le Discours dominant n'existerait pas ; il n'aurait pas de sens. Koselleck parle de la crise comme «l'échéance d'une décision qu'on attend»²⁵⁹ ; elle force à l'action pour sortir de l'incertitude, et à ce titre, elle balise la fin d'une histoire définitivement renvoyée au passé, et le début d'une autre dont il n'appartient qu'aux acteurs de la rendre positive. Sans la rupture de la crise, l'histoire resterait linéaire et il ne serait pas besoin d'utopie, ni de révolution pour réaliser cette utopie.

²⁵⁷ Même si cette concurrence est une réalité, elle n'est pas encore totalement entrée dans les mœurs universitaires européennes, comme en témoignent les nombreuses réactions suite à la publication en 1998 par le *Nouvel Observateur* d'un classement des universités (réactions d'autant plus vives à Bouvreuil, que l'université n'y était pas mentionnée). («Les universités européennes au banc d'essai», in *Le Nouvel Observateur*, 22.04.1998, pp. 18-26).

²⁵⁸ «Créer des emplois et stimuler la compétitivité par l'innovation», ERT, 1998, pp. 18-19.

²⁵⁹ KOSELLECK, R., *Le règne de la critique*, p. 107.

A la fin des années 60, la marche régulière vers le progrès s'interrompt ; la crise s'installe et avec elle et en elle s'élabore le discours critique qui doit permettre de l'analyser, d'en comprendre les causes, de déterminer les manières de la dépasser et de décrire les objectifs à atteindre. Ce discours critique, c'est celui de la contestation du capitalisme à la fin des années 60 décrit par Boltanski et Chiapello. Mais il faut aussi rappeler la thèse de ces auteurs selon laquelle ce discours ne tarde pas à être récupéré par le capitalisme qui y trouvera les arguments d'une nouvelle justification. Le Discours dominant relatif au monde universitaire n'est en fait qu'une manifestation particulière de ce phénomène général. C'est en quelque sorte un calque appliqué au champ particulier de la recherche et de l'enseignement supérieur, du discours par lequel le Nouvel esprit du capitalisme cherche à se légitimer. Dans les deux cas, on retrouve idées et arguments tirés en grande partie de la critique et de la contestation de la fin des années 60, récupérés et assimilés par les théories du management. On peut ainsi établir un parallélisme entre d'une part la nécessité de fonder une nouvelle «utopie capitaliste», et de l'autre, une nouvelle «utopie universitaire», la seconde étant en fin de compte une espèce de mise en abyme particulière de la première. D'un côté comme de l'autre, on trouve une critique semblable d'une situation de crise qui justifie l'urgence et le caractère radical du changement.

La brochure de l'ERT²⁶⁰ intitulée « Une éducation européenne. Vers une société qui apprend »²⁶¹ est à notre sens un bon exemple de l'utilisation de l'argument de la crise pour justifier la nécessité d'une réforme radicale de l'enseignement, et en particulier de l'enseignement supérieur. Ces mêmes arguments sont présents dans d'autres publications de l'ERT centrées quant à elles sur la recherche²⁶². On les retrouve en filigrane ou clairement invoqués dans la grande majorité des documents que nous citons pour illustrer le Discours dominant. Nous reproduisons ici de larges extraits de la partie introductive de ce texte. Il ne nous paraît pas nécessaire d'en faire une analyse sémantique et stylistique détaillée. Nous nous limitons à en souligner les mots, expressions et passages qui, à notre sens, connotent les notions de crise et de rupture, et les font apparaître à la fois comme motif et moteur d'un indispensable changement vers un nouvel « état » de l'enseignement, et par extension de

²⁶⁰ L'ERT ou Table Ronde Européenne des Industriels se présente comme un «forum de 45 industriels européens ayant pour but de promouvoir la compétitivité et la croissance de l'économie européenne». Ce groupe de pression créé en 1983 exerce une influence considérable et est notamment cité de façon récurrente par les textes de l'OCDE.

²⁶¹ ERT, juin 1995.

²⁶² Sur ce sujet, voir particulier HIRRT, N., «A l'ombre de la table ronde des industriels. La politique éducative de la commission européenne», in « L'éducation n'est pas à vendre », *Cahiers d'Europe*, n°3, Paris, Editions du Félin, Bruxelles, Editions Luc Pire, (2000), pp.14-20.

l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'université. On remarquera également dans ces extraits la place centrale accordée à l'économie et à la technologie dans la description de la société.

Encadré I : La pression du changement.

«Le monde **change rapidement** et les évolutions techniques, économiques et sociales ont **transformé** la manière de conduire sa vie et de la gagner. La globalisation des [...] enjeux politiques et financiers, la circulation immédiate des images et les technologies de l'information ont entraîné l'Europe dans un **tourbillon de changement**. Dans une décennie, le visage de la société aura **fondamentalement changé**.

Au fil d'un passé plus tranquille, l'Europe a évolué progressivement [...]. mais aujourd'hui, aucun pays ne peut plus résister seul aux **pressions** extérieures et à **l'accélération du changement**.

La globalisation des marchés et l'évolution des techniques poussent l'Europe vers "l'économie de la connaissance" basée sur le développement des compétences et l'investissement en technologie. De **nouveaux** modes de travail, **exigeant** de plus larges compétences, des connaissances plus solides et de plus grandes responsabilités ont accru la mobilité. Le **passage** d'une économie protégée et réglementée à une économie ouverte accentue ces tendances [...]. l'industrie a dû **s'adapter rapidement** pour rester compétitive. En vingt ans elle s'est **totalelement transformée** par la **modernisation** des procédés de fabrication et de distribution, l'introduction de **nouvelles technologies** [...]. les **nouveaux modes d'organisation et de gestion** des affaires [...] ont **relégué aux oubliettes de l'histoire** le concept d'emploi à vie [...]. L'éducation permanente ouvre désormais [...] **une voie vers le changement** de fonction ou de métier. De **nouvelles valeurs** s'offrent aux travailleurs. De **nouveaux modes d'organisation** les incitent désormais à se montrer souples et mobiles, à prendre des initiatives, à assumer leurs responsabilités et à travailler en équipes [...].

1. La transformation de la société

L'économie n'est pas la seule à avoir **changé**. La société tout entière a connu une **véritable révolution** marquée par l'éclatement de la famille traditionnelle et des valeurs familiales. Nos

comportements sociaux [...], nos croyances et nos valeurs **se transforment et se redéfinissent** [...].

Les progrès de la science et de la technologie en Europe ont **considérablement modifié** la vie quotidienne, et **ouvert des créneaux nouveaux** dans des domaines aussi variés que les soins de santé, les télécommunications, la télévision, l'éducation et l'électronique. mais la complexité croissante du monde, liée à ces évolutions l'a rendu **incompréhensible** aux citoyens qui n'ont pas appris à la maîtriser. **Il n'existe pas de solution simple. L'inévitable instabilité du monde est un défi** pour l'Europe [...].

2. L'éducation doit s'adapter

(nous devons) entièrement **repenser et redéfinir les priorités** de l'éducation en Europe pour l'axer sur les **besoins futurs** et non sur l'héritage du passé. [...] Certains systèmes éducatifs ont évolué ça et là, [...] mais ont été rapidement **dépassés** par les **nouvelles exigences** de la **technologie** et par **l'évolution sociale**. Le **fossé** entre l'éducation nécessaire et celle qui est dispensée est large, et risque de s'amplifier. C'est pourquoi nous lançons un **cri d'alarme** [...]. Toutes les **déficiences** observées [...] **menacent dangereusement** la capacité offensive de l'Europe, face à la **complexité des défis** mondiaux. Elles **mettent en question** la compétitivité de l'Europe, son idéal démocratique, et favorisent le chômage et l'exclusion sociale [...].

«Une éducation européenne. Vers une société qui apprend», ERT, juin 1995.

Précisons que le Discours dominant ne se présente pas comme tel ; il n'en existe pas non plus un improbable manifeste fondateur. Le Discours dominant, c'est avant toute chose un ensemble de concepts, de définitions et d'objectifs formant l'infrastructure d'une véritable idéologie qui établit, qui fonde les critères de ce que doit désormais être l'université, qui en explique le pourquoi et qui décrit les moyens d'y parvenir. Ce Discours dominant se retrouve un peu partout : dans les propos des responsables universitaires, des mandataires publics, des médias, etc. Cependant, la manifestation la plus visible et la plus «légitime» du Discours dominant se retrouve dans les documents officiels émanant de l'université elle-même ainsi

que des pouvoirs ou institutions en charge de l'enseignement et de la recherche universitaires au niveau national et au niveau européen.

Actuellement, on peut dire que les documents de la CRE servent de référence à tous les autres documents dans lesquels il est possible d'identifier le Discours dominant. Cela s'explique par le rôle central joué par cette organisation dans l'uniformisation des politiques universitaires des pays de la Communauté européenne. La CRE se définit elle-même comme une «organisation internationale non gouvernementale [...], lieu de rencontre des dirigeants universitaires de tout le continent»²⁶³. Elle «s'efforce [...] de représenter les intérêts des universités européennes auprès des décideurs politiques de l'enseignement supérieur et de la recherche et, par ailleurs, de renforcer les contacts entre communauté académique, gouvernements, industrie et médias. Les organisations nationales et internationales impliquées dans l'enseignement supérieur, la recherche et la formation en Europe reconnaissent aujourd'hui la CRE comme un partenaire privilégié»²⁶⁴.

Parmi la liste des objectifs poursuivis par la CRE, on retrouve notamment le développement de la coopération entre universités européennes et des autres continents, la rédaction d'une histoire de l'université en Europe.

On y parle également de «l'évaluation institutionnelle des stratégies de gestion de la qualité au sein des universités membres pour les guider dans l'analyse de leurs objectifs à long terme ; des séminaires de gestion pour familiariser les nouveaux dirigeants universitaires avec les missions liées à la gestion institutionnelle ; les nouvelles technologies pour soutenir les universités confrontées à ce défi actuel ; les stratégies européennes des universités pour inciter les dirigeants à définir la dimension européenne de leur institution et les priorités correspondantes ; [...] le programme de coopération Columbus avec les universités d'Amérique latine, axé sur le développement institutionnel et le resserrement des liens entre mondes académique, commercial et industriel [...]»²⁶⁵.

Quant à la liste des partenaires, outre l'Union européenne, le Conseil de l'Europe, l'UNESCO et le Centre européen pour l'enseignement supérieur (CEPES), on y trouve l'OCDE, le Centre

²⁶³ <http://www.unige.ch>

²⁶⁴ *Ibidem.*

²⁶⁵ *Ibidem.*

européen pour le management stratégique des universités (ESMU), la Table ronde des industriels européens (ERT) ainsi que l'American Council on Education (ACE).

On retrouve au centre des activités de la CRE, l'évaluation des universités. Formalisée dans un document de 1997 intitulé «L'évaluation institutionnelle, outil de changement»²⁶⁶, cette évaluation poursuit un double objectif. Premièrement, celui de constituer un état des lieux du monde universitaire en Europe ; deuxièmement, en se fondant sur les manquements identifiés, de constituer la base des recommandations visant à réorganiser les universités dans le sens d'une adaptation à des objectifs précis. En clair, l'évaluation de la CRE vise à terme une uniformisation des universités dans un modèle unique. Dans le vocabulaire et la présentation, ce document fait penser aux documents des grandes sociétés d'audit privées. Et c'est dans cette perspective que travaille la CRE. Elle intervient nous semble-t-il en qualité d'expert extérieur renforcé par son statut non gouvernemental. A ce titre, il est intéressant de noter que la CRE tire sa légitimité de son expertise et de son indépendance apparente, les deux qualités se renforçant mutuellement. Les personnes envoyées par la CRE dans les universités pour veiller à la mise en place de l'évaluation institutionnelle sont d'ailleurs qualifiées d'«expert» («L'évaluation institutionnelle se veut un service à l'institution elle-même, la CRE offrant la possibilité de faire le point d'une évolution de manière structurée et avec l'appui de personnes compétentes et expérimentées mais venant de l'extérieur»)²⁶⁷. Cela montre bien l'à priori de l'incapacité de l'université à intervenir seule dans la gestion de la crise. Cette crise traversée par l'université est une situation nouvelle, spécifique, qui appelle des réponses adaptées et des compétences particulières que seul l'expert maîtrise. D'emblée, le ton est donné. Le programme d'évaluation est présenté comme un *défi* qu'il importe de rendre le plus *performant* possible. « Il [le programme d'évaluation] doit en effet pouvoir répondre à un besoin essentiel des universités d'aujourd'hui, celui d'une gestion stratégique orientée sur la qualité des activités et des prestations et sur la capacité à satisfaire des demandes de plus en plus complexes dans un contexte de compétition croissante»²⁶⁸. Par rapport à l'exécution de ce programme, la CRE se présente elle-même comme *révélateur* (identifier) ; *évaluateur* (analyser) ; *conseiller* (recommandations) et *éducateur* (inciter au changement).

²⁶⁶ «L'évaluation institutionnelle, outil de changement», *CRE doc*, n°3, (1997), disponible sur le site <http://www.unige.ch>

²⁶⁷ *Ibidem*.

²⁶⁸ *Ibidem*.

Stratégie, gestion, compétition, changement sont autant de concepts qui dénotent au long des documents de la CRE l'influence de la littérature managériale. Ce ne sont pas les seuls. On les retrouve en effet associés à ceux de qualité totale (ou encore d'excellence), de formation continue, d'interface (avec le monde extérieur, et principalement le monde commercial et industriel) ainsi que de culture d'entreprise. C'est en effet en calquant son fonctionnement sur celui d'une entreprise que l'université trouvera les ressources de son adaptation à un environnement déterminé par l'économie. C'est tout le rôle de l'université vis-à-vis de la société qui est ainsi mis en question. Nous avons évoqué plus haut la perte de suprafonctionnalité de l'institution universitaire qui, d'une institution qui trouve sa justification dans ses propres fins, se retrouve transformée en une organisation censée rendre des comptes quant à son utilité et, plus particulièrement, quant à la bonne utilisation des ressources qui lui sont allouées pour remplir ses missions.

Nous avons insisté sur le fait que l'histoire de l'Université de Bouvreuil vue à travers les discours de ses Recteurs jusqu'au milieu des années 60 avait comme double dénominateur commun, d'une part une certitude inébranlable quant à la contribution de l'université au progrès au sens le plus large, et d'autre part l'exigence de moyens sans cesse croissants pour garantir le caractère non seulement illimité mais aussi exponentiel (en raison de l'accumulation du savoir et de technologies de plus en plus complexes) de ce progrès. La CRE rompt de manière radicale avec cette vision des choses. Pour elle, les universités auraient tendance «à résumer leurs problèmes à une plainte proche de la litanie sur l'insuffisance des ressources mises à leur disposition par les collectivités publiques. Il ne s'agit pourtant pas d'un simple problème de ressources, mais plutôt de la perception qu'ont les acteurs socio-économiques extérieurs à l'université de la manière dont l'institution emploie ses fonds [...]. Les acteurs extérieurs exigent de l'université [...] des preuves ou tout au moins des garanties sur la qualité et l'efficacité de ses activités, ainsi qu'une capacité à se prendre en charge et à prendre en compte les besoins du monde extérieur de manière autonome et dynamique»²⁶⁹. Ces garanties s'appellent entre autres évaluation, auto-évaluation, excellence et qualité totale. La gestion stratégique permet leur mise en œuvre.

La gestion stratégique, ce n'est plus se contenter de voir le plan de développement de l'institution comme la somme des plans de développement de ses différentes composantes.

²⁶⁹ *Ibidem.*

C'est au contraire une question de choix « qui impliquent des priorités et donc des renoncements »²⁷⁰.

Encadré II : La gestion stratégique des universités.

«La gestion stratégique implique non seulement une capacité de convertir une mission et une identité en objectifs opérationnels mais aussi la conception et la mise en œuvre d'actions dans des domaines jugés prioritaires pour le développement de l'institution : acquisition et allocation de ressources, politique du personnel (académique et non-académique), politique d'admission des étudiants, choix stratégiques en matière d'enseignement et de recherche (y compris la capacité d'innovation et de changement), systèmes de contrôle et de gestion de la qualité, interfaces avec les différents acteurs socio-économiques (publics et privés), relations internationales, pour ne citer que les plus importants. Pour être en mesure de développer une activité dans ces différents domaines, il faut toutefois en avoir la possibilité théorique. L'université doit disposer d'une autonomie institutionnelle d'une part (à la fois vers l'extérieur, par rapport aux autorités de tutelle, et vers l'intérieur, par rapport aux unités d'enseignement, de recherche et leurs membres), et d'une capacité de changement d'autre part. Une dimension-clé de la gestion stratégique est dès lors la gestion dynamique des équilibres : toute université doit sans cesse chercher à définir et maintenir l'équilibre décidé comme optimal pour elle entre enseignement et recherche, entre formation pratique et formation scientifique, entre élite et masse, etc. Ces équilibres sont rarement définis une fois pour toutes, ils relèvent de choix régulièrement remis en question, de négociations et de compromis constants. Ils sont essentiels car ils définissent le profil même de l'institution, c'est à dire son identité, en particulier son image publique.

Par ailleurs, un préalable indispensable à toute gestion stratégique est la présence d'un système d'information performant : les responsables doivent disposer de données complètes et différenciées qui leur permettent de saisir la réalité de leur institution.»

«*L'évaluation institutionnelle, outil de changement*», CRE doc n°3, mai 1997,

<http://www.unige.com>

²⁷⁰ *Ibidem.*

La mise en place d'une gestion stratégique efficace requiert deux autres préalables : un esprit d'entreprise qui se développe et se cultive grâce à un système d'information interne performant. Cela suppose non seulement l'établissement d'une politique de communication institutionnelle, mais aussi le recours aux nouvelles technologies de l'information. D'une manière générale, celles-ci sont présentées comme une condition de l'efficacité de l'université dans tous les sens du terme, qu'il s'agisse de sa gestion ou encore de l'accomplissement de ses missions d'enseignement et de recherche.

Enfin, dans une autre formulation des objectifs désormais poursuivis par l'université, on parlera de sa transformation en « *learning organization* ». Voisin du concept d'organisation qualifiante, la notion d'organisation apprenante se fonde sur le fait que l'individu et le groupe de travail doivent faire face à des situations de changement. Elle se définit notamment par la capacité de réélaborer en permanence les objectifs de l'activité. Celle-ci y est organisée autour de la communication, de la transmission et de la transformation des connaissances et de l'expérience entre les individus, et entre l'individu et le groupe²⁷¹. L'organisation apprenante est « entraînée dans une dynamique durable de changement et d'innovation »²⁷². Cette dynamique concerne bien sûr tant la gestion générale, que la recherche (qui doit privilégier les centres d'excellence, être davantage valorisée -surtout en termes de rentrées financières possibles pour l'institution-, et répondre plus étroitement aux besoins des partenaires économiques extérieurs) et l'enseignement (conçu dans le but de répondre aux exigences du marché de l'emploi et de la flexibilité, ce qui se traduit notamment dans le concept de « *lifelong learning* » ou apprentissage tout au long de la vie). Changement et innovation sont ici synonymes de rupture avec un passé où l'université se caractérisait par sa stabilité institutionnelle. Cette stabilité est décrite comme un handicap grave qui justifie que l'université devienne une organisation capable d'apprendre, d'évoluer et surtout de se positionner dans ce qui est devenu un marché du savoir : « Vouloir développer une politique d'excellence dans un domaine donné ne passe pas simplement par le recrutement de un ou deux très bons chercheurs mais bien par une stratégie d'ensemble assurant le développement du secteur par rapport à ses rivaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution. Ainsi se forgera l'excellence dans un monde en compétition pour et entre les universités »²⁷³.

²⁷¹ CABIN, Ph., «Compétences et organisations», in *Les organisations. Etat des savoirs*, Auxerre, Sciences Humaines Editions, 1999.

²⁷² CRE doc, n°3.

²⁷³ *Ibidem*.

Remarquons d'ailleurs que lorsque la notion de changement est évoquée, c'est dans le sens de la permanence (l'université doit devenir une organisation *apprenante* ; elle doit contribuer à développer l'enseignement *tout au long de la vie* ; elle doit faire preuve de *flexibilité* et témoigner de sa capacité d'*innovation*, non pas une fois pour toute, mais de manière continue, ce qui implique que les universitaires se distinguent par leur *créativité*). Tout relâchement ne peut être qu'assimilé à une stagnation, à une sclérose qui ne tarderaient pas à se voir sanctionnées par le jeu impitoyable de la concurrence. Cela explique à notre sens l'omniprésence des termes «défi(s)» et «enjeu(x)» qui ajoutent aux injonctions de transformation de l'université une connotation d'urgence et d'importance, en même temps qu'ils sont supposés valoriser ceux qui vont y prendre part.

Le Discours dominant est véhiculé à travers plusieurs autres canaux. On le trouve théorisé de la manière la plus radicale dans des publications scientifiques, anglo-saxonnes pour la plupart, et américaines en particulier, directement issues de l'université. Voici un exemple assez net de l'assimilation de l'université à une entreprise :

« When a new company offers a better design, customers migrate to it from others companies. Because the old products and services are formulated within a context that the customers no longer find attractive, the older company cannot seem to find new products and services that will attract the customers back. What happens if the institution with the obsolescent business design is a university? Private universities with obsolescent designs tend to respond quickly to declining enrollments. State-controlled universities are generally much slower [...]. Our customers (students, parents, employers) are looking for cheap private alternative and are complaining loudly to the political process[...] »²⁷⁴.

D'une manière générale, l'université est présentée dans ces textes comme offrant des produits et des services à une clientèle qui, parce qu'elle les paie, est en droit d'exiger que ceux-ci soient adaptés à leurs besoins. C'est vrai pour l'enseignement (« *A growing number of working professionals want certification in selected subjects valuable to them (and their employers) in the workplace. They want educational programs that promise and deliver specific, well-defined competence and skills [...]. With a focus on competence and a clientele of working professionals, it becomes possible to consider educational programs at higher levels of competence than we are able to offer now .* »)²⁷⁵, les techniques pédagogiques (« *Our*

²⁷⁴ DENNING, P.J., «Business for The New University», in *Educom Review*, Vol. 31, n° 6, (1996), <http://www.educause.edu>.

²⁷⁵ *Ibidem*.

*practices of teaching will change to fit the new university. Two forces are driving this. One is the demand of students for a more customer-oriented relationship with the university. Faculty are going to master new skills in listening, trustworthiness, compassion, service, valuing diversity, communication and historical sensibility [...]. The other driving force is digital media and networking.»*²⁷⁶ et bien sûr la recherche, indissociablement liée au concept d'innovation. En clair, la valeur de la recherche résiderait moins dans la découverte de nouvelles idées que dans les innovations qui en résultent. Pour Denning, la recherche scientifique peut-être liée à quatre types de processus : 1. Produire de nouvelles idées, 2. Produire de nouvelles pratiques, 3. Produire de nouveaux produits ; 4. Contribuer au développement de nouvelles initiatives commerciales (*generating new business*). Au fur et à mesure que l'université est impliquée dans une logique de marché, la recherche fondamentale devrait de plus en plus se concentrer – pour des raisons de limitations de fonds publics – dans quelques centres de compétence, l'accent étant mis essentiellement sur l'élaboration de nouveaux produits, en étroite relation avec les firmes susceptibles de collaborer à leur développement et à leur commercialisation.

L'article de Denning n'est qu'un exemple d'une littérature abondante, largement disponible en ligne sur Internet, qui met l'accent sur la nécessaire adaptation de l'université à ce qui est clairement considéré comme un marché de la recherche et de l'éducation. Ce marché est, aux Etats-Unis et au Canada, une réalité depuis la fin des années 80. Dans une tradition bien plus américaine qu'européenne de soutien financier aux universités de la part des entreprises privées, ces dernières ont commencé à affirmer de plus en plus clairement leur investissement dans le monde académique en donnant leur nom à des bibliothèques ou encore des salles de cours. Sosteric, Gismondi et Ratkovic²⁷⁷ citent le cas, au Canada, d'universités ayant transformé leurs slogans en marques déposées : « Learning without limits™ » à la Athabasca University, ou encore « Canada's Open University™ ». Ils mentionnent également la dépendance croissante de postes académiques d'enseignement et de recherche à ce qu'ils appellent des « aides conditionnées » (*tied aid*). Contrairement aux bourses, aux donations et autres formes de mécénat, ces contributions du secteur privé sont étroitement liées aux résultats qu'elles en attendent (« "Inputs" are nearly always tied to "outputs" »)²⁷⁸.

²⁷⁶ *Ibidem*.

²⁷⁷ SOSTERIC, M., GISMONDI, M., RATKOVIC, G., «The University, Accountability, and Market Discipline in the Late 1990s», in *Electronic Journal of Sociology*, <http://www.sociology.org>.

²⁷⁸ *Ibidem*.

Nombre d'universitaires anglo-saxons (canadiens, américains, australiens...) contribuent à la rédaction des monographies de l'OCDE consacrées à la gestion de l'enseignement supérieur. Comme leur nom l'indique («Gestion de l'enseignement supérieur»), ces publications sont «destinées aux administrateurs et aux gestionnaires des établissements d'enseignement supérieur et aux chercheurs en gestion institutionnelle». On ne s'étonnera pas que la problématique universitaire y soit rapportée pour l'essentiel à des préoccupations économiques. Il suffit pour s'en convaincre de prendre connaissance des titres des articles qui y sont présentés :

« La "nouvelle" concurrence : la société de l'apprentissage à l'ère électronique »²⁷⁹ ; « Les établissements d'enseignement supérieur et le marché de l'apprentissage à vie en Norvège »²⁸⁰ ; « Coopération dans l'enseignement supérieur hongrois dans l'optique d'un programme de la Banque mondiale »²⁸¹ ; « Indicateurs budgétaires et comparaison internationale : un outil de gestion de l'enseignement universitaire »²⁸² ; « L'inversion de flux dans l'enseignement supérieur, une nécessité pour nos ingénieurs »²⁸³ ; « La budgétisation par centre de responsabilité et la gestion du centre de responsabilité dans la théorie et dans la pratique »²⁸⁴ ; « L'efficacité économique de l'enseignement supérieur dans les régions "nations" du Royaume-Uni : étude comparative de l'Ecosse et du Pays de Galles »²⁸⁵ ; etc.

La prédominance des justifications économiques dans les documents traitants de la signification de l'enseignement supérieur et de l'orientation qu'il convient de lui donner, se retrouve, *last but not least*, dans les publications de l'ERT. Les préoccupations des publications de l'ERT sont naturellement d'ordre économique, mais il est intéressant de noter la part non négligeable qui y est faite aux question d'éducation. Ainsi, la brochure «Créer des emplois et stimuler la compétitivité par l'innovation»²⁸⁶ comporte un chapitre intitulé «Connaissances et compétences» introduit par cette citation d'un industriel : «Je considère qu'un poison corrompt l'éducation dans tous les pays d'Europe : c'est tout ce qui s'oppose au monde industriel et à l'esprit d'entreprise» (J. Peeters, Capricorn Venture Partners)²⁸⁷. On ne

²⁷⁹ OCDE, *Gestion de l'enseignement supérieur*, vol. 11, n°2, (1999).

²⁸⁰ *Ibidem*.

²⁸¹ *Ibidem*.

²⁸² OCDE, *Gestion de l'enseignement supérieur*, vol. 10, n°1, (1998).

²⁸³ OCDE, *Gestion de l'enseignement supérieur*, vol. 11, n°3, (1999).

²⁸⁴ *Ibidem*.

²⁸⁵ *Ibidem*.

²⁸⁶ ERT, «Créer des emplois et stimuler la compétitivité par l'innovation», 1998.

²⁸⁷ *Ibidem.*, p. 17.

s'étonnera donc pas que l'on y déplore le fait que «nos cultures européennes encouragent davantage l'amélioration de la sécurité, de la stabilité et de l'égalité que la prise de risque, la créativité et l'innovation [...]»²⁸⁸. Dès lors, il faut réformer les systèmes éducatifs. Ceux-ci devront en priorité former des entrepreneurs. Or, l'action d'entreprendre n'est-elle pas synonyme au premier chef de prise en main par les individus eux-mêmes de leur propre destinée ? De ce point de vue, la notion de responsabilité collective que l'on associe habituellement à l'école et à l'éducation s'efface au profit de la responsabilité individuelle. Dès lors, le système scolaire n'apparaît plus que comme un pourvoyeur de services éducatifs (télévision, Internet, formation d'entreprise, etc.) parmi d'autres à des clients qui ont le choix d'apprendre, de se former, de manière flexible et adaptée à des besoins déterminés par le marché du travail. La personnalisation indispensable de l'éducation passe par la multiplication des sources ou vecteurs d'éducation possibles, ainsi qu'à leur(s) interconnexion(s)²⁸⁹, synonyme tout autant de souplesse que de rupture du monopole du secteur public en matière d'enseignement.

Cette exigence est particulièrement mise en évidence en ce qui concerne l'université :

«Les universités n'ont plus le monopole de la diffusion du savoir. Nous ne saurions nous en remettre au seul secteur public pour agir dans ce domaine. L'éducation constitue une opportunité de marché et elle doit être traitée en tant que telle. Aujourd'hui, l'offre du marché de l'enseignement supérieur s'est considérablement accrue. L'industrie a également un rôle à jouer dans ce domaine. Un grand nombre d'entreprises industrielles gèrent leurs propres programmes de formation qui débouchent sur l'acquisition d'un diplôme de niveau standard voire supérieur, certaines en partenariat avec une université, d'autres de façon autonome. Il faut que les qualifications obtenues dans ce cadre soient reconnues dans tous les pays d'Europe. En comparaison, aux Etats-Unis, on estime à plus de 1000 le nombre d'universités d'entreprise»²⁹⁰.

Ces choix, autant pédagogiques qu'idéologiques (on remarquera l'appel à considérer l'enseignement comme un marché, consolidé par des recommandations telles que « [il faut] intégrer des connaissances de base concernant l'entreprise dans les programmes scolaires et

²⁸⁸ *Ibidem.*, p. 18.

²⁸⁹ Ou mise en réseau.

²⁹⁰ ERT, «Créer des emplois et stimuler la compétitivité par l'innovation», 1998, pp. 18-19.

assurer une formation de pointe dans les disciplines scientifiques et technologiques »)²⁹¹ sont véritablement sous-tendus par une infrastructure technologique qui est celle des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication), support de l'université virtuelle et de l'apprentissage tout au long de la vie. La recherche n'est pas en reste. Dans le même document de l'ERT, on peut lire cette citation d'Edith Cresson, alors Membre de la Commission européenne, responsable pour la recherche et l'innovation : «Nous devons restaurer la confiance de nos concitoyens dans la science et le progrès». Au-delà de la restauration de la centralité de la science dans la marche de la société, c'est surtout le rôle de la recherche dans le sens de l'innovation technologique, applicable et commercialisable, qui intéresse les experts de l'ERT. Pour faire évoluer la recherche dans ce sens, il conviendra de renforcer la collaboration entre universités et industrie («Nous souhaitons voir l'industrie promouvoir activement la mobilité des professeurs et développer les passerelles vers le secteur privé, pour éviter les problèmes de communication entre les mondes industriel et académique. La présence d'industriels et de professeurs dans les conseils d'administration réciproques serait une voie à explorer»²⁹²) et de simplifier les procédures de dépôt de brevet dans le cadre d'un marché unique européen («Au premier rang des principaux obstacles sur la voie qui mène de l'invention à l'innovation figurent la bureaucratie et les procédures administratives qui témoignent d'une absence totale de compréhension des besoins de la R-D [...]. Un véritable marché unique doit se doter dans ce domaine d'un système performant fondé sur un brevet européen unique»²⁹³ ; «Le moment est venu d'élargir le concept de marché unique au monde universitaire et, avant tout, à la R-D à financement public»)²⁹⁴. Il est également recommandé de constituer des pôles d'excellence dans la seule perspective d'une compétitivité accrue («Il faut affiner la notion de "pôles d'excellence" et y introduire davantage de spécialisation de façon à atteindre une masse critique paneuropéenne. Pour ce faire, les chercheurs devront faire preuve d'une plus grande mobilité et être prêts à accepter que certaines disciplines cèdent du terrain à l'échelon national pour parvenir à un meilleur équilibre au niveau de l'UE»)²⁹⁵. Enfin, ces pôles doivent permettre l'émergence de sociétés dérivées au sein même des Universités qui tendent à se définir désormais comme « pépinières de petites entreprises»²⁹⁶, ce qui correspond à l'Université de Bouvreuil à une des

²⁹¹ *Ibidem.*, p. 19.

²⁹² ERT, «Une éducation européenne. Vers une société qui apprend», 1995, p. 24.

²⁹³ *Ibidem.*, p. 16.

²⁹⁴ *Ibidem.*, p. 14.

²⁹⁵ *Ibidem.*, p. 14.

²⁹⁶ *Ibidem.*, p. 16.

préoccupations majeures du Recteur Courant : le développement d'interfaces entre l'université et les entreprises afin de favoriser la création de sociétés dérivées («*spin off*») ²⁹⁷.

Discours «entrepreneurial», et pour cause, les textes de l'ERT insistent également sur la nécessité d'introduire à tous les niveaux de l'enseignement et de la recherche, les techniques spécifiques de la gestion d'entreprise comme le positionnement référentiel («*benchmarking*»), l'autonomie (au sens de la responsabilité de gestion) comme pendant de la liberté académique, l'obligation de rendre compte («*accountability*»), régulièrement posée comme limite démocratique à d'éventuelles dérives de ladite liberté académique, ainsi que l'évaluation de la qualité, tant au plan du « produit » proposé que des chercheurs et des enseignants qu'il s'agit de motiver et de récompenser au mérite. Cette approche stratégique, ou, en d'autres termes, orientée vers un objectif de productivité et de compétitivité, du monde de l'éducation en général et de l'université en particulier, sont ceux qui transparaissent comme on l'a vu plus haut dans les textes de la CRE et de l'OCDE, mais aussi de l'UNESCO. Bien plus que le résultat d'une mode intellectuelle, la diffusion de ces idées est d'autant moins due au hasard que l'on constate des liens directs entre les différents supports du Discours dominant et ceux qui les alimentent. Ainsi trouve-t-on à la base du document ERT «Une éducation européenne. Vers une société qui apprend» une recherche de deux professeurs de l'Université Catholique Saint-Baudouin menée en collaboration avec la CRE. Les publications de l'ERT et de l'OCDE sont quant à elles citées en référence des publications de l'UNESCO produites à l'occasion de la Conférence Mondiale sur l'Enseignement supérieur ²⁹⁸.

Notons encore que c'est à l'occasion de cette Conférence que la Banque mondiale présenta un rapport intitulé «The Financing and Management of Higher Education : A Status Report on Worldwide Reforms» décrit par la CAUT (Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université) en ces termes :

«Higher education, the World Bank argues, is a private - not a public- good whose problems are amenable to market solutions. That is, it is in limited supply, not demanded by all, and is available for a price. Also, the consumers (business and industry) are "reasonably well informed" while the providers (administrators and faculty) are "often ill informed" -conditions which are ideal for

²⁹⁷ Cf. p. 161.

²⁹⁸ Paris, 5-9 octobre 1998.

market forces to operate. Financing the demand side means, in practice, (i) increasing tuition fees ; (ii) charging full costs fees from room and board ; (iii) means testing for all students loans ; (iv) charging full market rates of interest on all loans ; (v) improving collection of loans through private companies, and the introduction of a graduate tax ; (vi) training faculty in entrepreneurship ; (vii) selling research and courses ; and (viii) increasing the number of private educational institutions with full costs tuition. The goal is to make higher education completely self-financing. The reform agenda also demands that decision making power in higher education should be wrested away from governments and institutions and vested in the clients [students] and customers (business and industry) and the public. The World Bank believes that government financing of higher education combined with institutional accountability to government is responsible in large measure for the survival of traditional, elitist, self-serving education which is unresponsive to the real needs of the (unregulated) global economy. Hence the need for budget reform. The reform agenda wants an end to "negotiated budgeting" in which governments fund institutions on the basis of such traditional items as enrolment and reputation. That should give way to "performance budgeting" in which whatever public support remains is tied to demonstrated results based on consumer determined output indicators. In this way, institutional managers will be forced to make the difficult decisions they are now avoiding, i.e. to reallocate resources in response to client customers need. And institutions will be forced into differentiation, ending the "isomorphic repetition" of the traditional classical or research university. The World Bank believes that the public sector is hopelessly inefficient and unresponsive and unwilling, or unable, to undertake reform for higher education. Institutional managers must be forced to account for their market position, cash flow, product diversification, and progress in creating corporate partnerships. They must also be forced to do a better job of personnel management and control. The World Bank believes that faculty have too much power in higher education and administrators have too little incentive to control them. Faculty power has its sources in control of the curriculum (unrelated to the needs of the global economy), shared or collegial governance, unionism and, of course freedom and tenure»²⁹⁹.

Il est remarquable de constater que les arguments mis en avant par le monde économique au travers de la Banque Mondiale, par exemple, sont identiques à ceux invoqués par des universitaires eux-mêmes. On notera cependant que les tenants d'une Université de type entrepreneurial où dominant flexibilité et adéquation à un contexte de compétitivité marchande sont très majoritairement issus de disciplines ou de secteurs de recherche, tels l'économie ou les nouvelles technologies, directement et positivement concernés par une évolution dans ce sens :

²⁹⁹ «World Bank promotes Its Agenda in Paris», in *Bulletin Online*, vol. 45, n° 9, (1998), <http://www.caut.ca>.

«If universities want to maintain a key role in transmitting knowledge they must : pinpoint new policies of intervention to respond adequately to training needs through an increase in flexibility ; redefine their functions in a new context and in the environment of the information society ; modify the professional role of teachers [...]. In other words, in universities, there should be a mechanism for transferring innovation which is comparable in commitment and breadth to what takes place when new technologies are introduced into an enterprise, changing the facilities, production processes and professional skills. Industrial production models have all evolved into new flexible models as a consequence of the use of new technologies. The same evolution should take place in the training system ; the rigid division of training paths should be abandoned for a more open and flexible model»³⁰⁰.

La «flexibilisation» de l'université selon le Discours dominant passerait en définitive par un transfert du pouvoir des professeurs et des facultés vers une administration de type managérial. Ce transfert serait rendu possible notamment par la détitularisation des charges d'enseignement ainsi que par la substitution des centres d'excellence et autres pôles de compétences aux facultés et services ou départements traditionnels comme principales références en matière de prestige et/ou d'utilité scientifiques et/ou pédagogiques. Aux anciens clivages entre facultés et entre facultés et services viendraient se substituer des entités juxtaposées ou en réseau. C'est le concept de *multiversité* développé par Clark Kerr³⁰¹.

Les textes de l'UNESCO ne manifestent pas le même caractère radical quant à l'évolution de l'université vers un modèle entrepreneurial. Ils en respectent toutefois l'orientation générale, reprenant l'essentiel des argumentations propres au Discours dominant. Ainsi le document «Changement et développement dans l'enseignement supérieur : document d'orientation»³⁰² cite parmi les priorités à envisager pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'*autonomie*, la nécessité de *chercher d'autres sources de financement* que les fonds publics avec en corollaire *l'obligation de rendre des comptes* à la société sur leur gestion, *l'exigence de qualité*, *l'évaluation* et le *contrôle de la qualité* et leur *positionnement par rapport au concept d'«université prévoyante et agissante»*.

³⁰⁰ GARITO, M.A., «The University for the New Market of Knowledge», [2000], <http://nettuno.stm.it/wemex/texts.htm>.

³⁰¹ Cf. Chapitre 3, p. 77

³⁰² UNESCO, «Changement et développement dans l'enseignement supérieur : document d'orientation», [Paris], 1995.

On confirme par là que la fonction de l'université se définit dorénavant dans une perspective prospective en rupture avec son passé de tour d'ivoire condamnable par son opacité (en opposition à l'idée de transparence, d'*accountability* et de contrôle de la qualité), son isolement (en opposition avec la notion de réseau, ainsi que l'idée de participation et de collaboration, entre autres, avec le secteur privé et plus généralement le marché) et son repli sur soi (en opposition avec les idées de pragmatisme, d'utilité, de fonctionnalité et de service à la communauté).

Il nous faut préciser qu'il ne nous a pas été possible de dresser une liste exhaustive des concepts utilisés par le Discours dominant pour redéfinir l'université selon un modèle entrepreneurial. L'établissement d'un corpus représentatif et son analyse pourraient d'ailleurs en soi être l'objet d'une thèse. C'est en nous basant à la fois sur notre perception empirique des textes que nous examinons, ainsi que sur les notions-clés du discours managérial à travers lequel transparaît selon Boltanski et Chiapello le «Nouvel esprit du capitalisme», que nous avons identifié les idées et les mots qui les contiennent dont la récurrence caractérise selon nous le Discours dominant relatif à l'université et son orientation économique. En soumettant dix textes représentatifs de notre corpus francophone³⁰³ à un comptage automatique des occurrences du vocabulaire³⁰⁴, nous avons eu la confirmation d'une utilisation intensive de mots connotant à la fois l'orientation économique du discours, la place centrale de la notion de crise ou de rupture, avec en corollaire la mise en évidence de notions liées à l'intégration de l'université dans un monde nouveau, marqué par la technologie et organisé autour du projet et du réseau.

Le tableau que nous présentons ci-après ne se veut pas une démonstration quantitative, mais doit être plus modestement lu comme une indication de tendance qui, nous voulons y insister, pourrait certainement être développée de manière systématique avec une méthodologie adaptée. Entre parenthèses, le nombre d'occurrences pour le corpus. En italiques, les mots

³⁰³ Les discours de rentrée académique prononcés par le Recteur Courant ; la Déclaration de Glion ; « La maîtrise des changements : un défi pour le dirigeants de l'enseignement public supérieur », in OCDE, *Gestion de l'enseignement supérieur*, vol. 11, n° 1, 1999 ; « Enseignement supérieur au XXI^e siècle. Défis et tâches à la lumière des conférences régionales », in UNESCO, *Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur*, Paris, 1998 ; ERT, « Une éducation européenne. Vers une société qui apprend », 1995 ; ERT, « Créer des emplois et stimuler la compétitivité par l'innovation », 1998 ; BODSON, A., BERLEUR, J., *Quelles urgences pour une politique universitaire en Communauté française de Belgique ?*, Rapport à M. le Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, s.l., 1998.

³⁰⁴ Ce comptage a été réalisé par le laboratoire de recherche lexicographique et d'ingénierie linguistique de l'Université de Bouvreuril, selon une méthode de comptage de « formes » habituellement appliquée en lexicographie aux volumes de textes importants.

repris parmi les 30 plus fréquents de l'analyse des corpus de textes de management de Boltanski et Chiapello³⁰⁵.

Tableau IX : Occurrence de termes se rapportant au Discours dominant

Crise /changement	Place centrale de l'économie	Monde nouveau/projet/réseau
Bouleversement (13)	Besoins (116)	Autonomie (30)
<i>Changement</i> (105)	<i>Client(s)</i> (7)	Avenir (62)
Crise (10)	<i>Compétence(s)</i> (89)	Citoyenneté (61)
Défi(s) (54)	Concurrence (23)	Collaboration (28)
Effort(s)	Dynamisme (15)	Coopération (21)
Enjeu(x) (24)	Economie (économique)	<i>Développement</i> (147)
Evolution (63)	(116)	Europe (européen,-ne) (94)
Mutation (17)	<i>Entreprise(s)</i> (65)	Futur (8)
Transformation (22)	Evaluation (26)	Interdisciplinaire (11)
	Excellence (33)	International(-e, -es, -naux)
	<i>Gestion</i> (32)	(54)
	<i>Management</i> (7)	<i>Liberté</i> (53)
	Marché (51)	<i>Monde</i> (176)
	<i>Organisation(s)</i> (45)	Mondial, mondialisation (16)
	<i>Processus</i> (44)	Nouveau(x), nouvelle(s) (215)
	<i>Qualité</i> (55)	Pôle(s) (4)
	Stratégie (17)	Progrès (81)
	Technologie(s),	<i>Projet(s)</i> (37)
	technologique (98)	<i>Relation(s)</i> (25)
	<i>Travail</i> (101)	<i>Réseau(x)</i> (17)
		<i>Système(s)</i> (81)

³⁰⁵ BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, p. 653.

En résumé, nous pouvons dire que le Discours dominant sert à positionner l'université dans un contexte qui, s'il n'est pas toujours précisément qualifié de «crise», n'en impose pas moins d'importants changements dans le sens d'un pragmatisme et d'une fonctionnalité accrue. Certes, l'université continue à être considérée comme facteur et vecteur de progrès, mais le sens et le contenu de ce dernier semblent dorénavant déterminés de l'extérieur. Tout comme le Nouvel esprit du capitalisme décrit par Boltanski et Chiapello se caractérise (notamment) par une économie réticulaire et un monde de l'entreprise où l'organisation en réseaux se substitue aux anciennes hiérarchies, l'université n'occupe plus dans la société une place prééminente. Aux temps où la Science était prodiguée au monde depuis la tour d'ivoire universitaire qui le dominait, succède ceux de ce que l'on pourrait nommer la *sécularisation* de l'université. La crise remet en question les anciens schémas de fonctionnement de la société, faisant de l'université un acteur comme les autres. Désormais, elle ne déterminera plus seule son rôle, sa finalité et son mode d'organisation ; ceux-ci répondront au contraire à des critères précis, définis de l'extérieur. Nous ne pouvons à ce propos qu'insister sur le fait que, si de nombreux universitaires (économistes et spécialistes des nouvelles technologies pour la plupart) ont contribué à la rédaction des textes et documents que nous avons cités pour illustrer le Discours dominant, ces documents sont produits par des institutions, organismes et lobbys extérieurs à l'université, à l'exception de la CRE dont on peut toutefois se demander dans quelle mesure elle est vraiment représentative de tout le monde universitaire. On se souviendra, à l'opposé, que les discours des Recteurs de l'Université de Bouvreuil montraient une institution universitaire qui ne laissait à personne d'autre le soin de parler d'elle-même. La situation semble aujourd'hui s'être inversée. Le Discours dominant relatif à l'université ne peut être considéré comme un discours universitaire dans le sens où il serait le produit d'une réflexion propre. C'est au contraire selon nous un discours d'essence idéologique qui reprend la substantifique moëlle des arguments caractéristiques du Nouvel esprit du capitalisme et du mode d'organisation sociale et économique qu'il suppose, à savoir selon les outils conceptuels construits par Boltanski et Chiapello, la Cité par projets.

Notre propos sera maintenant de montrer dans le cas du terrain particulier que nous avons observé, comment l'Université de Bouvreuil tend à intégrer la Cité par projets.

4.7. L'université dans la Cité par projets.

Après les trois états qui balisent son histoire depuis le début du XIX^e siècle, l'université est en train de changer à nouveau. Nous ne ferons plus ici de commentaires sur la continuité ou non de l'histoire universitaire et sur le caractère plus ou moins radical des transformations actuelles. Nous renvoyons pour cela le lecteur au début de ce chapitre. Nous devons par contre nous efforcer d'éclairer - à défaut de vraiment la comprendre - la nature de ce changement. Celle-ci est déterminée par un contexte général qui voit l'émergence du Nouvel esprit du capitalisme. Cette évolution peut être décrite par le passage au mode d'organisation socio-économique particulier de la Cité par projets tel que nous l'avons vu plus haut.

La Cité par projets se caractérise par la prégnance du *discours managérial* qui fournit le cadre de références pour l'activité des individus, leurs relations entre eux et leur affirmation personnelle. Elle est par ailleurs centrée sur la notion de *réseau* qui suppose que les activités ne se déroulent plus dans des cadres institutionnels ou organisationnels fermés, mais soient au contraire déterminées par une logique de connexions qui se font et se défont en fonction de *projets*. La «grandeur» des êtres dans la Cité par projets est naturellement déterminée par leur capacité à établir ces connexions, à initier ces projets et à les mener à terme, ce qui suppose des qualités d'initiative, de communication, d'adaptation et de créativité qui se retrouvent dans les figures du manager et de l'entrepreneur. On y ajoutera dans le cas particulier de l'université, celle de l'expert, plus apte que le savant ou l'intellectuel de traduire ses connaissances en réponses adaptées aux exigences pragmatiques d'une société basée sur l'économie, l'efficacité et la rentabilité. Enfin, nous ajouterons au cadre théorique de la Cité par projets la qualité de citoyenneté. La notion est très présente dans le Discours dominant, qu'elle s'applique à l'institution universitaire elle-même, ou avant tout à ceux qui y travaillent. Avec celle de responsabilité, la notion de citoyenneté traduit l'allégeance aux exigences de transformation de l'université selon les critères du Discours dominant. Nous pouvons dès lors imaginer que celui-ci associe la qualité de citoyen et de citoyenneté aux individus et aux actions qu'il estime conformes, de la même manière que, dans la Cité par projets, la «grandeur» est attribuée à ceux qui respectent et cultivent les valeurs et représentations qui sous-tendent cette Cité.

4.7.1. Le Discours dominant à l'Université de Bouvreuil : entre dispositifs et stratégie

Lorsque le Professeur Courant est devenu Recteur en 1997, il y avait déjà bien longtemps que les exigences de gestion faisaient partie de la réalité quotidienne de l'université. On a vu en effet que, depuis sa création, l'université a dû faire face à des besoins croissants en termes d'infrastructure immobilière, de matériel scientifique et de personnel. A chaque rentrée académique, les Recteurs successifs expliquent en quoi il leur faut composer en permanence avec des budgets insuffisants et des règlements contraignants. Au fur et à mesure du développement de l'institution, avec l'apparition de la *Big Science* et de l'enseignement de masse, les exigences à l'égard de l'université se multiplient et ses besoins augmentent. Depuis les années 50, le nombre de membres du personnel scientifique et PATO a largement dépassé celui du personnel académique ; bientôt le Conseil d'administration leur sera ouvert ainsi qu'aux représentants des étudiants. Le contexte enfin dans lequel évolue l'université s'est aussi considérablement modifié. Les Autorités deviennent responsables de la marche d'une université qui ne ressemble plus du tout à celle du XIXe siècle. Au fil du temps, il est clair que la fonction de Recteur se transforme peu à peu en une fonction de responsable chargé de diriger et d'administrer une organisation de plus en plus complexe. Cela devient particulièrement patent dans les années 70 qui sont, en particulier pour l'Université de Bouvreuil, celles où l'impact de la crise économique se double de celui des lois de 1971 réorganisant l'enseignement universitaire, le financement et le contrôle des universités. Ces lois, instituant un financement au prorata du nombre d'étudiants allaient voir leurs effets aggravés, d'une part par une nouvelle loi du 5 janvier 1976, loi dont les objectifs étaient de renforcer la compression des dépenses, notamment au plan des perspectives de carrière (limitation des nominations définitives du personnel scientifique, blocage des recrutements...), d'autre part par la politique de rigueur décidée par le Gouvernement en 1981. Cette politique, traduite dans des arrêtés de pouvoirs spéciaux (2 février 1982 et 6 juillet 1983), avait pour but de résorber le déficit de l'Etat en modérant l'augmentation des dépenses, de façon à ce qu'elle soit inférieure à celle des prix à la consommation. Pour les universités, cela allait se traduire dans la réduction de 2.5% de leurs crédits de fonctionnement, l'instauration de droits d'inscription supplémentaires pour les étudiants étrangers, la limitation des recrutements et des remplacements, l'abaissement de l'âge de la retraite des académiques à 65 ans, etc. Une des exigences les plus lourdes formulées par un arrêté royal du 31 juillet 1982 relatif à l'assainissement des institutions universitaires déficitaires, fut d'exiger des mesures visant à

rétablir l'équilibre des recettes et des dépenses à l'horizon 1989 : «Telle fut l'origine du premier «plan de sept ans» ; plan d'autant plus redouté que, pour l'élaborer, le Conseil d'administration disposait temporairement du pouvoir exorbitant de réduire les rémunérations et de déroger aux dispositions réglementaires ou conventionnelles fixant le statut administratif du personnel»³⁰⁶. Nous ne rentrerons pas plus avant dans le détail des différentes mesures qui ont, à partir des années 70, affecté l'administration de l'université. Si nous y insistons, c'est justement parce qu'elles vont progressivement installer l'université dans une situation de responsabilité croissante à l'égard de sa propre gestion : réduction des moyens publics et accroissement de l'autonomie institutionnelle pour organiser l'usage desdits moyens. L'université entre dans ce que nous pourrions appeler l'ère financière et gestionnaire ; une ère où la qualité des Autorités et principalement du Recteur va de plus en plus s'évaluer en fonction de leurs aptitudes à « bien gérer », sans que l'on sache précisément ce que cela signifie. Pour les uns en effet, c'est la capacité à maîtriser les dépenses, à faire des économies ; pour d'autres, c'est pouvoir redistribuer de manière efficace des fonds limités. Cela peut être aussi l'aptitude à réaliser des plans qui tiennent compte de l'intérêt d'un service, d'une Faculté ou encore de ceux qui sont concernés par une promotion ou une nomination. C'est parfois plus simplement synonyme de «gérer» l'inquiétude des gens :

«[le Recteur] Romain, on peut dire ce qu'on veut, il a dû prendre des mesures parfois encore plus dures [...] et, attention, je ne sais pas si c'était les bonnes mesures, si on n'aurait pas pu faire autrement, mais en tous cas, il savait les faire passer autrement. Comment dire ? je crois en fait qu'il savait les faire passer, qu'il savait mieux nous parler». (Monsieur T., membre du personnel administratif)

«Au moins, quand le précédent Recteur annonçait des catastrophes, il ne te considérait pas comme responsable». (Professeur Taylor, Faculté de Philosophie et Lettres)

La gestion est donc au départ une notion sinon vague, du moins relativement ouverte. Elle s'applique au sens large à la direction de l'université et ne suppose pas nécessairement a priori une focalisation sur les aspects financiers et l'orientation stratégique des activités. Gérer, ce serait avant tout gérer en bon père de famille, ce qui suppose que si l'université est en difficulté à un moment, c'est qu'il y a eu des manquements de la part de ceux qui en ont eu

³⁰⁶ *Liber memorialis*, p. 100.

la charge. Le Recteur Romain, dans le discours de la rentrée académique 1988-1989, ne manquera pas de dénoncer cette vision simplificatrice des choses :

«La deuxième idée malsaine qu'il faut combattre est ce que j'appelle la sanction éternelle du péché originel. Il n'est pas rare qu'à propos des difficultés que nous connaissons aujourd'hui, on invoque les erreurs de gestion du passé. Et on remonte loin ! Je suis désolé : dans le passé, je n'étais pas là, nos administrateurs n'étaient pas là, et, surtout, nos étudiants n'étaient pas là non plus. Nous devons donc nous battre ensemble contre cette expiation éternelle et cette malédiction institutionnelle que l'on veut nous faire porter»³⁰⁷.

Même si le long rectorat (3 mandats de 4 ans consécutifs de 1985 à 1997) du Professeur Romain aura confirmé la professionnalisation de la fonction de Recteur dans un contexte financier et institutionnel qui reste difficile, c'est avec l'accession à la tête de l'Université de Bouvreuil du Professeur Courant en 1997 que le discours des autorités va changer résolument de ton. Les difficultés sont toujours là ; une «gestion» responsable de l'institution reste plus que jamais d'actualité. Mais avec le Recteur Courant, il ne s'agira plus seulement de diriger l'université. Le but sera en effet de la diriger dans un sens particulier, de donner à la gestion de l'université un contenu et des objectifs qui vont au-delà des seuls respects des règlements et des équilibres financiers. La gestion que promeut le nouveau Recteur est une gestion stratégique qui vise non plus à assurer le bon fonctionnement de l'institution, mais bien à faire correspondre cette dernière à un certain modèle et à certains critères inspirés du monde de l'entreprise.

Les traits caractéristiques du Discours dominant vont se retrouver systématiquement dans les diverses déclarations du Recteur dès son élection en mai 1997 ainsi que dans la plupart des documents produits, non seulement par les Autorités mais aussi par le service Presse-Communication dont la réorganisation était une des priorités du Professeur Courant. On le retrouve enfin à la base des principales orientations de la nouvelle politique de l'institution. En effet, il ne s'agit pas uniquement de parler d'une nécessaire transformation de l'université mais bien de la mettre concrètement en œuvre. Cela signifie tout d'abord trouver des supports ou dispositifs permettant la diffusion du Discours dominant dans l'institution Sans prétendre aucunement à une impossible exhaustivité, nous présentons dans les lignes suivantes ceux qui nous paraissent les plus significatifs. Dans un second temps, nous insisterons sur les

³⁰⁷ *Liber memorialis*, p. 70.

contraintes en terme de structure et de fonctionnement qui obligent les autorités de l'université à compléter ces dispositifs par des attitudes stratégiques visant à convaincre les acteurs de terrain à s'associer à la nouvelle politique institutionnelle et à s'en faire, sinon les défenseurs, du moins les relais.

4.7.1.1. Le programme électoral du futur Recteur

L'émergence du Discours dominant/managérial à l'Université de Bouvreuil est antérieure à l'élection rectorale de 1997. Elle est cependant directement liée à la personne du futur Recteur Courant. Dès le moment où il a décidé de briguer le rectorat, le Professeur Courant a choisi de battre en brèche les usages de l'Université de Bouvreuil selon lesquels il n'y a pas de candidature officielle à ce poste. Il faut en effet rappeler qu'à Bouvreuil le Recteur est encore le «*primus inter pares*» élu par les seuls membres du corps académique. Le futur Recteur, à l'époque Vice-Recteur, a fait campagne de manière informelle, en rassemblant autour de lui des collègues sympathisants pour relayer un programme électoral officieux dans l'institution et gagner des électeurs à sa cause. Pour des raisons de déontologie électorale, mais aussi pour éviter toute récupération de la part de l'opposition, ce programme n'a pas été diffusé sous forme écrite. Seuls les proches du Recteur disposaient d'une copie à titre d'aide-mémoire. Ce document contient déjà une partie substantielle des arguments et des orientations que l'on retrouvera par la suite dans les déclarations officielles des nouvelles autorités. On y retrouve tout d'abord une description du contexte dans lequel se situe l'université. Ce contexte, c'est celui d'une transformation de la société marquée par la mondialisation, les nouvelles technologies et la compétition. Le caractère radical de cette transformation est accentué par des références récurrentes au «nouveau millénaire» (ou encore «troisième millénaire» ou «XXI^e siècle») dont il est dit qu'il sera celui de la connaissance. Ainsi, le rôle central de l'université dans la société est-il réaffirmé, moins vis-à-vis de la tradition qu'évoquaient plus généralement les prédécesseurs du Professeur Courant, que par rapport à une situation de crise dont elle aidera à sortir en contribuant à l'édification d'une société meilleure où la science aura plus que jamais une place centrale :

«La société contemporaine subit de profondes mutations. L'optimisme des années 60 [...] s'est évanoui face aux incertitudes d'une fin de siècle mouvementée. [...] l'Université ne peut se replier sur elle-même et laisser les événements décider seuls de l'évolution de la société et de la sienne propre en particulier. [...] Aujourd'hui, elle est appelée à s'impliquer de plus en plus dans des

processus d'évolution et de transformation sociales basés sur la disponibilité, le contrôle et la transmission des connaissances»³⁰⁸.

On retrouve ici le trinôme crise/rupture/utopie mis en évidence par Koselleck. Comme on l'a vu plus haut chez cet auteur, la période de transformation (ou crise) que vit l'université est une opportunité de rupture avec le passé. Ainsi le document insiste-t-il sur le fait que, si l'université doit contribuer à la transformation du monde, c'est d'abord en se transformant elle-même, en rompant avec des traditions, des habitudes et des modèles dépassés qu'elle y parviendra :

«La situation géographique de l'Université de Bouvreuil a longtemps borné sa zone d'influence à la province de ***. Aujourd'hui, elle devient au contraire un atout [...]. La zone d'influence de l'Université de Bouvreuil la porte [...] à favoriser une politique d'ouverture [...] qui implique un développement des collaborations [...] ainsi qu'une implication accrue dans des projets de dimension internationale»³⁰⁹.

Pour concrétiser de tels objectifs, il faut «une gestion dynamique et rigoureuse» et faire valoir «l'excellence de [l'] enseignement et [des] chercheurs»³¹⁰. On retrouve tout au long de ce document la sémantique particulière du Discours dominant. *Dynamisme, rigueur, excellence, ouverture* sont autant de qualités régulièrement invoquées pour définir les attitudes à prendre et les actions à mener de la part des universitaires pour être à la hauteur d'une «évolution [...] marquée du sceau de la compétition et de la performance»³¹¹.

Ces qualités sont naturellement indispensables à l'accomplissement des deux missions traditionnelles de l'université, l'enseignement et la recherche, mais elles doivent aussi servir son rôle social et économique. Certes, cette «troisième mission» - qui sera par la suite plus systématiquement qualifiée de «citoyenne» - de l'institution universitaire n'est pas une nouveauté. Elle est mentionnée depuis longtemps dans les discours des Recteurs. Toutefois, elle n'apparaît plus ici subordonnée aux tâches pédagogiques et scientifiques. Son importance est justifiée par l'évolution du monde et des nouveaux besoins de la société. L'élargissement

³⁰⁸ «Draft programme», document personnel, 1997.

³⁰⁹ *Ibidem.*

³¹⁰ *Ibidem.*

³¹¹ *Ibidem.*

des responsabilités de l'université implique logiquement de nouveaux moyens, et notamment une organisation adaptée :

«[...] l'Université de Bouvreuil devra réorganiser, développer et créer certains services et structures afin de pouvoir répondre efficacement aux demandes de la société»³¹².

Pour être compétitif et efficace, il faut pouvoir faire preuve au quotidien de qualités précises : la gestion doit devenir «dynamique et rigoureuse» et s'appuyer sur une administration «souple et performante», ce qui suppose une décentralisation de certaines tâches administratives afin de les rapprocher des besoins réels du terrain, tout en limitant la fâcheuse propension de l'administration à ne travailler que pour elle-même³¹³. Mais l'université ne peut pas compter que sur l'administration. Si celle-ci doit être au service des professeurs et des scientifiques, il est néanmoins demandé à chacun de faire preuve d'*autonomie* et de *responsabilité*. Pour être à même de s'engager individuellement dans la bonne marche de l'institution, chaque acteur, académique, scientifique ou administratif doit avoir conscience qu'il travaille pour le bien commun et disposer des informations adéquates. Il est indispensable pour cela de développer la communication institutionnelle. Celle-ci servira également à valoriser à l'extérieur les activités et l'image de l'université. Contrairement au reste du document dont le contenu avait été apporté par les collègues proches du futur Recteur, le chapitre consacré à la communication était largement inspiré par une professionnelle du domaine, Mme Roncevaux, ancienne conseillère *free-lance* en communication, qui allait être appelée après les élections à développer les activités du service presse-communication :

«Pour pouvoir poursuivre son développement et faire face à des exigences de plus en plus sévères, l'Université de Bouvreuil doit mener, au même titre que ses homologues, une politique de communication dynamique et volontariste»³¹⁴.

Pour exister, cette politique allait devoir compter sur «un réseau performant de communication interne valorisant les échanges d'information et le renforcement des collaborations. Ce réseau s'[appuierait] sur l'ensemble des ressources de communication, du support papier traditionnel à l'informatique multimédia»³¹⁵. Communiquer, créer un réseau de

³¹² *Ibidem*.

³¹³ Le Recteur Courant mentionne souvent à ce propos l'anecdote suivante : à la fin de la 2^e guerre mondiale, après que les Alliés aient bombardé et totalement rasé les usines Krupp, malgré l'impossibilité de s'approvisionner et de produire, seule l'administration fonctionnait encore.

³¹⁴ «Draft programme», document personnel, 1997.

³¹⁵ *Ibidem*.

circulation d'information interne, mais aussi en connexion avec le monde extérieur, était selon le futur Recteur une des principales conditions d'un indispensable changement de mentalité sans lequel l'édification d'une «grande université» n'allait pas être possible. La communication allait permettre d'«affirmer et de renforcer [la] cohésion interne»³¹⁶ et de «renforcer son image de marque [...]»³¹⁷.

Ce document-programme officieux faisait naturellement une large place aux questions de recherche et d'enseignement. A ce niveau également, on voit poindre des références claires au Discours dominant. C'est par exemple un fort accent mis sur la formation continuée, en réponse «aux besoins de notre société», «aux changements profonds des mentalités» et de l'évolution de la vie professionnelle où les personnes doivent «faire preuve d'une grande capacité d'adaptation au changement», en d'autres termes, de flexibilité. Mais l'intérêt de la formation continuée, c'est aussi la possibilité de valoriser concrètement les capacités de l'université en proposant des formations payantes aux communes, aux administrations, aux entreprises, et donc d'augmenter ses ressources. On y aborde également la nécessité de faire profiter l'enseignement (et les secteurs connexes comme les bibliothèques et les centres de documentation) des derniers développements technologiques.

Quant à la recherche, le « Draft-programme » insiste surtout sur la Recherche/Développement (R/D), autrement dit sur les aspects applicables et valorisables, et sur le rôle de l'Interface Entreprises/Université (plus couramment appelée « Interface »). Au-delà de l'impact de prestige que les activités de recherche constituent pour une université, elles deviennent à travers la R/D des sources de rentrées financières potentielles. C'est à cet effet que le futur Recteur avait, quelques années avant les élections de 1997, créé cette Interface³¹⁸.

4.7.1.2. Les discours officiels

Le Recteur d'une université est un personnage dont l'importance est proportionnelle à celle de l'université. Comme principal représentant d'une institution qui occupe dans la société une place centrale, il est investi d'un certain prestige. Notable parmi les notables, il n'est plus seulement le premier d'entre ses pairs du corps académique, il est aussi devenu avec le temps

³¹⁶ Expression qui laissait parfois la place en privé à celle d'esprit d'entreprise, moins fréquemment utilisée dans les discours, certainement, peut-être pour ne pas effaroucher certains collègues réfractaires à l'assimilation de l'université à une entreprise.

³¹⁷ «Draft programme», document personnel, 1997.

³¹⁸ Cf. Chapitre 1, p. 27

une personnalité politique, interlocuteur de l'Etat, ainsi que le représentant d'une tendance idéologique, d'une couleur politique, voire d'un parti.

Mais avec l'ouverture de l'institution aux activités économiques, par le fait de son autonomie de gestion grandissante et de sa taille croissante³¹⁹, la principale autorité de l'université se pose en véritable chef d'entreprise. D'ailleurs, le Recteur Courant n'a jamais cessé de déclarer à qui voulait l'entendre que «aujourd'hui, le Recteur doit être un gestionnaire professionnel». Tout cela fait du Recteur un homme public, au prestige et à l'autorité morale incontestables³²⁰. Il en résulte qu'il est régulièrement invité dans le cadre des manifestations organisées dans l'université même (colloques, séminaires, conférences...) et en dehors (inaugurations, remises de prix...).

Pour le Recteur, ce sont généralement autant d'occasions de prendre la parole, d'exprimer son avis et de faire part de ses messages concernant l'université. De ce point de vue, les discours du Recteur prononcés à l'occasion d'événements officiels de la vie de l'université, parmi lesquels le plus important est sans conteste la cérémonie de rentrée académique, ont toujours été - aussi loin que nous ayons pu en retrouver des traces, c'est à dire depuis la moitié du XIX^e siècle - des discours «politiques» au sens large. Hormis certaines thématiques particulières, plus ponctuelles, qui y sont développées, les discours rectoraux sont principalement articulés autour d'une opposition entre ce vers quoi devrait idéalement tendre l'université et ce qu'elle est en réalité au moment où ce discours est prononcé. Loin d'être un simple constat, le discours rectoral contient le plus souvent une interpellation à l'égard du pouvoir politique et de l'administration dont dépend l'université. Par delà l'évolution formelle, ce qui distingue les discours du Recteur d'aujourd'hui de ses collègues d'hier et d'avant hier, c'est essentiellement leur multiplication, et plus encore le fait que nombre d'entre eux sont prononcés à l'extérieur de l'université.

Malgré la difficulté croissante d'intégrer ces multiples sollicitations dans un emploi du temps toujours plus chargé, le Recteur Courant est parfaitement conscient de la portée médiatique potentielle de ces discours. Il est aussi particulièrement attentif à la forme et à la qualité

³¹⁹ Rappelons qu'avec plus de 3000 employés, l'université de Bouvreur est, à l'heure où nous écrivons, un des plus gros employeurs de la région.

³²⁰ «L'[association] "Grand Bouvreur" pour le développement de la communauté urbaine regroupe en son sein les représentants des quatre grandes formations politiques ainsi que les principales personnalités locales, parmi lesquelles le Recteur de l'université», journal de la chaîne de télévision locale RTC, le 06.02.2001).

générale du message qu'il décide de faire passer. Alors qu'il se permettra d'improviser une brève allocution de bienvenue, ou même qu'il choisira de se faire représenter, dans le cadre d'un colloque confidentiel, il accordera le plus grand soin à préparer son intervention lors d'une réception officielle ou d'une manifestation au cours de laquelle, par exemple, des personnalités politiques seront présentes. En effet, s'il y a parmi l'auditoire des décideurs ou des personnages influents qu'il importe de sensibiliser aux activités de l'université, il s'y trouve aussi souvent des journalistes, relais combien importants du message institutionnel.

Ce message est à deux niveaux. C'est tout d'abord celui d'une valorisation de l'université, de la mise en évidence de ses atouts et de ses réalisations qui se traduit par un usage régulier d'expressions propres au Discours dominant telles que *défi à relever*, *compétence*, *excellence*, etc. C'est aussi le rappel constant du contexte difficile dans lequel l'université est appelée à réaliser ses missions : *crise*, *mondialisation*, *mutation*, *concurrence*, etc., sont ainsi évoquées simultanément au financement insuffisant de l'université en général et de la recherche en particulier :

«La recherche est la pierre angulaire de l'université. [...] Elle a aussi une importante fonction sociale et économique. De l'emploi au bien-être en général, la recherche marque profondément tous les domaines de notre quotidien. [...] La morceler [...] et saupoudrer ses trop faibles budgets en dehors de l'université serait à coup sûr très dommageable pour notre redéploiement socio-économique»³²¹.

Dans la tradition universitaire, le discours du Recteur était avant tout un exercice académique. Au cours des trente dernières années, c'est devenu progressivement un exercice de communication. Le Recteur Courant l'a bien compris qui s'est entouré d'une équipe destinée à préparer les communiqués de presse ainsi qu'à rédiger les discours et autres cartes blanches dans les journaux, équipe dont nous avons fait partie. Travailler la répétition des arguments, la recherche de la formule efficace, du ton approprié dans les discours ne signifie plus seulement pour le Recteur mettre en avant ses qualités littéraires, oratoires ou sa culture – à fortiori lorsque les textes sont rédigés par quelqu'un d'autre. C'est aussi toute l'institution qu'il faut faire connaître et apprécier, non seulement pour ses qualités pédagogiques et scientifiques, ou encore la qualité de ses infrastructures (parmi lesquelles le réputé campus de Sartneuf), mais aussi pour tout ce qui manifeste son adaptation aux exigences du temps, et notamment sa

³²¹ «Rentrée académique 1997-1998. Discours de M. le Recteur C.», Université de ***, (1997).

créativité, la rigueur et la transparence de sa gestion et un volontarisme qui se confond la plupart du temps avec l'esprit d'entreprise.

«L'indispensable ouverture de l'université vers les divers partenaires du monde extérieur est affaire non seulement de volonté mais aussi d'efficacité. La reconnaissance de l'Université de Bouvreuil comme centre de compétences [...] international passe par la mise en évidence de ses qualités et de son dynamisme. [...] l'aptitude de l'université à remplir pleinement son rôle dans la société est fonction de son sens de l'organisation et de sa capacité de gestion»³²².

«Cette cérémonie doit symboliser la volonté de cohérence et de dynamisme de l'Université de Bouvreuil dans sa marche vers l'avenir, un avenir qu'il nous faut forger ensemble. L'Université de Bouvreuil [...] doit relever bien des défis. Et l'action entreprise depuis deux ans avec le concours de tous les membres de l'université est exemplaire. Elle montre que notre institution possède cette indispensable capacité de réaction, de remise en question et de créativité. [...] Nous sommes une université citoyenne ; une université active dans la Cité comme dans ses propres murs ; une université comptable de ses résultats vis-à-vis de la population [...]. L'Université de Bouvreuil doit donc donner l'exemple dans son fonctionnement [...]. Cela passe d'abord par la clarté des objectifs, la transparence et la responsabilité des décisions»³²³.

«[...] on attend [de l'université] qu'elle soit citoyenne, qu'elle contribue au développement économique, qu'elle adapte son enseignement au marché du travail ; on attend d'elle une offre de qualité en matière de formation continuée et on requiert son expertise dans les domaines les plus divers. Enfin, l'université doit non seulement être performante, mais aussi rentable, dans un contexte de concurrence sévère à tous les niveaux : communautaire, européen et international»³²⁴.

«[L'université doit] créer elle-même les conditions de sa pérennité et de son développement. Cela s'appelle gérer»³²⁵.

L'extrait suivant, tiré du discours prononcé par le Recteur Courant devant ses collègues ingénieurs, est particulièrement illustratif :

«Du politique au social, en passant par la science et la culture, tous les domaines d'activité humaine sont en plein bouleversement. Ce bouleversement, c'est celui de la mondialisation et de l'information ; c'est aussi et surtout celui de la transformation de la technique en technologie. Depuis les années 60, cette mutation a changé les conditions de notre prospérité économique. Les

³²² *Ibidem*.

³²³ «Rentrée académique 1999-2000. Discours de M. le Recteur C.», Université de ***, (1999).

³²⁴ «Rentrée académique 2000-2001. Discours de M. le Recteur C.», Université de ***, (2000).

³²⁵ «Elections du Recteur et du Vice-Recteur. Allocution du Recteur élu», Université de ***, (2001).

grandes structures industrielles héritées du siècle passé ont disparu. L'avenir et le redéploiement économique passent aujourd'hui dans la valorisation d'entreprises productrices de biens et de services à haute valeur ajoutée. [...] L'excellence de nos ingénieurs est aussi fonction de l'excellence de leur formation. Dans ce domaine, la Faculté des Sciences appliquées -comme d'ailleurs l'ensemble de l'université- doit continuellement adapter le niveau de la formation qu'elle dispense. Les connaissances augmentent de façon exponentielle et le monde est en perpétuelle mutation. Cette réalité de la fin de notre siècle est en train de renvoyer au passé le mythe des carrières planes et des diplômés à la carte. L'ingénieur doit accepter de se remettre constamment en question et tout d'abord de réactualiser ses connaissances. Cela signifie que la Faculté des Sciences appliquées sera appelée dans l'avenir à développer considérablement la formation continuée. Par ailleurs, on constate que l'ingénieur est amené à travailler dans des secteurs fortement concurrentiels où la compétition est intense. Il est donc indispensable qu'ils étendent leurs connaissances à d'autres domaines en connexion directe avec leur spécialisation : je pense par exemple à l'économie, au marketing et au droit commercial. Enfin, parce que le monde où ils sont amenés à évoluer est un monde international où coexistent des cultures et des valeurs différentes, les ingénieurs doivent aussi faire la preuve de leur ouverture. Ils doivent être des hommes de contacts et de communication»³²⁶.

Le dernier extrait de discours que nous reproduisons nous paraît également exemplaire à plusieurs titres. Tout d'abord, il concentre un grand nombre des notions les plus caractéristiques du Discours dominant. En second lieu, au delà de la rigueur budgétaire, il montre dans le cadre spécifique de l'Université de Bouvreuil, des points précis sur lesquels sont censés porter les efforts de rationalisation, comme l'offre des cours ou la taille des services. Enfin, il évoque le Plan stratégique, un des principaux projets de réforme du Recteur Courant, directement inspiré des recommandations de la CRE et sur lequel nous reviendrons plus en détail.

«Il faut tout d'abord repositionner l'Université dans l'espace européen. On ne répétera jamais assez combien les enjeux de l'Université ne sont plus locaux, ni même régionaux. Qu'il s'agisse des étudiants que nous formons, des activités de recherche ou encore des collaborations avec le monde extérieur, nos missions ont définitivement pris place dans un contexte international. Cette tendance ne fera que s'accroître. Beaucoup d'entre nous travaillent plus souvent en réseaux avec des collègues étrangers que dans leur propre faculté. On peut y ajouter le déplacement irréversible des centres de décision et de subvention vers les institutions européennes. Enfin, il est certain que dans un avenir proche, les cursus des étudiants pourront se faire à la carte dans plusieurs centres universitaires. La réponse à ces exigences d'ouverture et de mobilité est une condition

³²⁶ «150^e anniversaire de l'Association des Ingénieurs de ***. Discours du Recteur C., Université de ***, (1997).

fondamentale de la pérennité de l'Université de Bouvreuil. N'oublions pas que dans le petit monde des universités de la Communauté française nous avons des concurrents dont les moyens et les ambitions dépassent de loin nos frontières. Pour répondre à ces contraintes, il était urgent de donner à notre université un outil et un cadre de développement adaptés. L'outil, c'est le budget. La cadre de développement, c'est le plan stratégique. Ce plan est une réponse à l'évolution générale de la société. Il conditionne aussi l'insertion de notre université dans la dynamique européenne. Plus concrètement encore, il est synonyme de survie au moment où certains rêvent de voir les universités se fondre dans le monde des Ecoles supérieures. Le plan stratégique doit viser à une modernisation et à une rationalisation tant de nos missions d'enseignement que de recherche. Cela signifie tout d'abord une réduction conséquente du nombre de cours. Dois-je rappeler que l'Université de Bouvreuil dispense actuellement près de 6000 cours pour 12.000 étudiants, soit un cours pour deux étudiants. Cette proportion se passe de commentaires. Il serait dès lors, non seulement réaliste mais surtout sage, d'envisager une réduction plus que substantielle... Si les cours sont une charge pour les enseignants, n'oublions pas qu'ils le sont aussi pour les étudiants. A cet égard, le plan stratégique doit également viser à un allègement du volume horaire des étudiants. Enfin, du point de vue de l'organisation, le plan stratégique doit ambitionner de faire rimer rationalisation avec modernisation. Nous devons impérativement mieux répartir notre potentiel humain, dans un but d'économie certes, mais aussi et surtout dans le but de créer des centres de taille critique, mieux organisés et plus efficaces. Une logique similaire doit présider à la réorganisation de nos activités de recherche. Il serait absurde de continuer à dénoncer les carences du monde politique en matière de recherche si nous perpétons nous-mêmes une culture de l'isolement, de l'individualisme et du saupoudrage des ressources. Aussi remarquable soit-il, nous ne pourrions valoriser notre potentiel scientifique qu'en créant des centres d'excellence de niveau international. Ce ne sont là que les lignes directrices d'une philosophie d'action qu'il appartient à chacun de préciser et de mettre en œuvre. L'Université n'est rien sans ceux qui la font. Cette évidence est tellement triviale que l'institution a toujours oublié ce qu'elle signifiait. Dans ce sens, le plan stratégique représente un tournant considérable dans l'histoire de l'Université de Bouvreuil : pour la première fois, les enseignants vont pouvoir participer directement à l'élaboration du contenu de la politique institutionnelle. C'est je pense une occasion unique de nous mettre au service d'un important projet collectif. C'est la mise en commun de l'énergie et des capacités de chacun qui fera progresser l'Université de Bouvreuil »³²⁷.

4.7.1.3. Le développement d'une politique institutionnelle de communication

Comme on l'a vu plus haut, le développement d'une politique institutionnelle de communication était une des priorités du programme électoral du Professeur Courant. Jusqu'alors, la communication institutionnelle n'était pas véritablement organisée comme telle. Certaines activités, comme la promotion de l'enseignement ou encore les relations avec

³²⁷ «Discours du Recteur aux membres du Corps Académique», Université de ***, (1999).

la presse et le protocole s'étaient développées de façon plus ou moins spontanée, simultanément à la croissance de l'institution. En tous cas, elles ne résultaient pas d'une réflexion précise visant à organiser une politique de communication coordonnée. C'est Madame Roncevaux, actuellement responsable de la Cellule Presse-Communication, qui a formalisé au moment de l'élection du Recteur Courant le souhait de ce dernier de voir l'Université de Bouvreuil dotée d'une véritable communication d'entreprise. Son objectif a été pour l'essentiel de regrouper dans ce qui n'est encore que l'ébauche d'une administration³²⁸ les personnes, services ou morceaux de services impliqués d'une manière ou d'une autre dans des activités de communication :

«[...] il faut un effort de communication pour faire percevoir les besoins nouveaux et expliciter les intentions, pour faire ressentir les besoins de transformation et indiquer les voies de changement qui ont des chances d'aboutir. Dans un système concerté, comme l'université, il faut négocier sur les responsabilités, les buts et les moyens ; il faut savoir entraîner la conviction qui peut seule débloquent les positions acquises. C'est le rôle du leadership. [...] Certes, une stratégie doit être opérationnelle, mais la crédibilité n'exclut nullement que ses buts et que les choix des moyens soient formulés en un langage symbolique dont les qualités affectives et évocatrices permettront l'adhésion, l'engagement, quand ce n'est pas l'enthousiasme. Le leader sait parler différemment à divers types d'auditeurs selon les circonstances. Mais il doit savoir faire passer ses messages clairement, en démontrer l'intérêt collectif, afin de provoquer des engagements crédibles»³²⁹.

Pour le Recteur Courant et Madame Roncevaux, il ne s'agissait pas de créer des activités de communication dont certaines, comme la publicité à l'intention des futurs étudiants, étaient déjà anciennes. Le but était au contraire de les centraliser et de les coordonner afin qu'elles puissent servir de véhicule à ce qui compte le plus en matière de communication d'entreprise, à savoir l'image de marque. Cette image de marque qui rime abondamment dans les communiqués de presse et les discours avec «dynamisme», «international», «compétence» et «excellence» est en fait synonyme de la conformité de l'université au Discours dominant, en d'autres termes à une idéologie de l'entreprise et à un modèle de société néo-libéral. D'ailleurs, dans l'esprit même du Recteur, la notion d'*image de marque* recouvrait celle d'*esprit d'entreprise*. Officiellement la valorisation de ce dernier était justifiée par deux raisons. Premièrement le fait que l'Université de Bouvreuil, en tant qu'université publique,

³²⁸ Nous entendons ici le mot «administration» au sens où il existe à Bouvreuil des secteurs administratifs ainsi désignés : par exemple, l'Administration des Ressources immobilières, l'Administration Recherche/Développement, etc. Cf. organigramme général, p. 102.

³²⁹ CRE, «Principes et pratique du management stratégique dans l'université», Tome 1 – Principes, CRE-guide, 1998, pp. 12-13.

souffrait d'un déficit d'image et de personnalité par rapport à ses deux grandes rivales, l'Université Catholique Saint-Baudouin et l'Université Libre d'Urbicande, base avancée de la libre-pensée ; deuxièmement, la situation géographique de l'Université de Bouvreuil la cataloguait comme université de province contrairement aux deux autres universités précitées, proches de la capitale, des centres de décision et donc mieux placées pour défendre leurs intérêts.

Ainsi, il s'est agi pour les employés de la Cellule Presse-Communication de faire connaître tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'université, l'image que celle-ci entendait désormais donner d'elle-même. Cet objectif supposait une reprise en main par les Autorités de la gestion du journal de l'université dont la rédaction jusqu'à l'élection du Recteur Courant, avait été assurée par des académiques et des scientifiques de la section Arts et Sciences de la Communication de la Faculté de Philosophie et Lettres. Une personne extérieure à l'université a été désignée comme rédactrice en chef, et son travail, comme celui de toute la Cellule, a été placé sous la supervision d'un Comité d'accompagnement de la Communication dont les membres, professeurs ou scientifiques représentant les huit facultés, ont été choisis par le Recteur. Ce comité n'est pas un comité de censure, néanmoins, il supervise d'assez près tant la ligne éditoriale du journal que les autres actions en matière de communication³³⁰. Au-delà de cette surveillance, il est à remarquer que les projets d'articles et de reportages pour le journal ainsi que les articles eux-mêmes, sont soumis à l'*imprimatur* du Recteur avant publication. Précisons que la communication d'entreprise ne peut pas, pour des raisons pratiques autant que stratégiques, communiquer sur tout. On insistera de préférence sur les matières les plus spectaculaires, les plus compréhensibles, les plus à la mode et dont l'intérêt économique est évident, dimension primordiale en période dite «de crise», surtout lorsqu'on revendique comme l'Université de Bouvreuil de contribuer au «redéveloppement économique et social d'une région». Autrement dit, on parlera avant tout de biotechnologies, de médecine, d'économie, de sciences appliquées, autant de domaines où l'image de laboratoires high-tech se marie avec bonheur avec le concept de PME et ses corollaires, modernité, emploi, compétitivité, et où il est régulièrement fait allusion aux sociétés dérivées de l'université³³¹.

³³⁰ p. ex. le choix des nouveaux logos. Par ailleurs, l'importance de ce comité est attestée par le fait que, contrairement à la plupart des nombreuses commissions mises en place par le Recteur Courant, la «Commission de suivi de la Communication» a une page Intranet qui lui est consacrée.

³³¹ La *spin off* ou société dérivée, représente en quelque sorte le *nec plus ultra* de l'adéquation de l'université aux exigences de son époque, le chaînon manquant entre le monde de la science et celui de l'économie et de la production. Elle est la manifestation concrète de ce qu'un universitaire est capable de réaliser moyennant un minimum d'esprit d'entreprise.

Pour montrer qu'elle est en prise directe avec son époque, l'université est moins encline à parler de linguistique, de philosophie ou d'histoire ; il faut dire aussi que le public et les médias manifestent un intérêt moindre pour ces thématiques moins « porteuses ».

a) Le journal de l'Université

Le Recteur Courant avait comme objectif lors de sa campagne pour le rectorat, de transformer en journal d'entreprise la « Semaine de Bouvreuil », le journal de l'université. L'idée de base était la même que celle qui sous-tendait le projet Intranet, à savoir véhiculer une image de l'université, qui, tant en interne qu'en externe, l'assimilerait à une entreprise dynamique et rigoureuse.

La dimension dynamique était censée transparaître dans des articles et des reportages mettant autant que possible en évidence des initiatives telles que la création de sociétés dérivées, les résultats positifs (en termes de chiffre d'affaires et de création d'emplois) de ces sociétés, les manifestations de prestige (rentrée académique) et plus généralement tous les liens que l'université et les universitaires sont susceptibles de créer avec le monde extérieur en qualité d'expert (p. ex., les professeurs nommés à des postes à responsabilité dans des entreprises ou dans l'administration). Simultanément, la rédaction du journal allait être confiée à une rédactrice en chef choisie hors de l'université pendant que l'on évinçait en douceur les anciens responsables, scientifiques et académiques de la section de Communication, en profitant de la retraite de tel professeur et en désignant tel autre comme membre d'une « Commission de suivi de la Communication » disposant d'un pouvoir de décision et d'avis très relatif³³². Cette transformation du journal, connu auparavant par la communauté universitaire pour les illustrations décapantes réalisées par un caricaturiste local fameux, ainsi que pour une certaine liberté de ton des éditoriaux, est allée de pair avec un contrôle croissant de la part des autorités, et en particulier du Recteur. Très soucieux de la qualité des relations de l'institution avec les décideurs politiques et économiques locaux, le Recteur Courant a manifesté à plusieurs reprises sa désapprobation à l'égard d'articles susceptibles d'être mal

³³² Cette éviction a été mal ressentie dans la Faculté de Philosophie et Lettres qui concentre, à la fois pour des raisons historiques (durant 12 ans, c'est un Recteur issu de cette faculté qui avait dirigé l'université, et qui s'était heurté assez durement pendant les dernières années de son Rectorat au professeur Courant, alors Vice-Recteur) et « épistémologique » (le nouveau Recteur ayant la réputation de négliger quelque peu les sciences humaines et plus généralement les disciplines non rentables) les opposants les plus durs au Recteur Courant. Cela n'a pas facilité la tâche de la nouvelle rédactrice en chef, confrontée à une forme de résistance passive de la part des personnes évincées. Celles-ci en effet n'ont plus systématiquement eu recours au journal comme support de travaux pratiques d'étudiants, ce qui a privé la « Semaine de Bouvreuil » de précieuses ressources humaines.

perçus ou mal interprétés. La rédactrice a également dû s'expliquer et clarifier la situation après qu'un haut responsable politique de la région se soit plaint que le journal ait posé la question de l'utilité et de la rentabilité de la participation de la ville de Bouvreuil à l'organisation de rencontres de l'Euro 2000 de football. Au niveau du journal de l'université comme à celui d'Intranet, il est difficile de ne pas voir la volonté de conformer l'image de l'université à un modèle d'entreprise, rigoureuse, sérieuse, entièrement tendue vers la réalisation d'objectifs précis de gestion et de production, et ne laissant guère de place à d'autres activités ou formes de réflexion qui pourraient remettre ce modèle en cause³³³.

Mme Jeanfils, la Rédactrice en Chef souhaiterait faire passer d'autres messages dans son journal qu'elle juge elle-même trop consensuel, mais elle n'a guère de possibilités. Les seules personnes susceptibles d'écrire des articles qui ne soient pas censurés sont des professeurs, mais peu ont assez de temps ou sont assez intéressés pour prendre la plume. Le résultat est un journal qui effectivement joue son rôle comme support du Discours dominant institutionnel, mais qui suscite de moins en moins d'enthousiasme. Il serait d'ailleurs question qu'à travers l'éventuelle sous-traitance du journal tout au moins, la communication d'entreprise soit sacrifiée sur l'autel des économies.

b) Les communiqués de presse

Afin de faire connaître l'université et ses activités à l'extérieur, il importe avant tout de toucher la presse, à la fois pour son rôle essentiel dans la transmission des informations vers le grand public, mais aussi pour son potentiel de reconnaissance symbolique³³⁴. Ce dernier aspect est d'autant plus fondamental en ce qui concerne l'Université de Bouvreuil que, située en province, elle a longtemps souffert d'un déficit de couverture médiatique vis-à-vis de ses deux concurrentes, plus proches relais politiques et médiatiques de la capitale. Intéresser la presse était donc une des priorités du Recteur Courant, et c'est entre autres à cet effet qu'a été constituée la Cellule Presse Communication. Sous l'impulsion de Mme Roncevaux,

³³³ De ce point de vue, le journal édité par la fédération des étudiants (*Le P'tit Bouvreuil*) témoigne d'une liberté de ton que l'on ne retrouve pas dans les autres supports de communication universitaires. C'est par exemple dans *Le P'tit Bouvreuil* que l'on retrouve le seul véritable débat sur la pertinence de l'organisation de manifestations de rentrée académique à caractère spectaculaire et médiatique, thème qui pourtant divise assez nettement la communauté universitaire mais dont ne rend absolument pas compte *La semaine de Bouvreuil*. On peut se demander à ce propos si l'institution ne tend pas à réserver une communication d'entreprise, orientée et contrôlée, à ses seuls employés (professeurs, scientifiques et PATO), les « clients » (autrement dit les étudiants) conservant toute leur liberté d'expression. On a observé le même clivage dans le cadre de la cérémonie de rentrée académique 2000-2001 où le seul discours non-consensuel fut celui des représentants des étudiants, discours critiqué par après dans le journal de l'université par un membre du Conseil d'administration.

³³⁴ On connaît l'argument publicitaire «Vu à la télé!»

l'Université de Bouvreuil a entrepris de resserrer ses liens avec le monde médiatique local et national. Cela s'est traduit par une promotion systématique des activités des scientifiques bouvriliens à travers des conférences de presse et surtout des communiqués de presse diffusés non seulement par la voie classique, mais également mis à la disposition des journalistes sur une page WEB spécialement créée à cet effet sur le site Internet de l'institution sous l'adresse «relations avec la presse».

Au plan formel, ces communiqués ne présentent pas d'originalité particulière. Il nous semble toutefois intéressant de les mentionner dans le sens où ils représentent une nouveauté -dans leur systématisation tout au moins- qui distingue l'Université de Bouvreuil sous le Rectorat du Professeur Courant d'une époque où ce type de communication de l'université vers l'extérieur était beaucoup moins pris en considération. Au plan du contenu, on y retrouve par contre les principaux axes de la communication du Recteur Courant, à savoir la mise en évidence du dynamisme universitaire et cela sur trois axes complémentaires : 1. l'enseignement et la recherche ; 2. la gestion responsable ; 3. l'adéquation de l'université aux exigences de performance, passant entre autres par le biais d'une gestion moderne³³⁵, d'une réorganisation administrative et l'utilisation des technologies de pointe (informatique). Ces communiqués sont maintenant disponibles sur le site Web de l'université.

c) La publicité à l'intention des futurs étudiants

A l'Université de Bouvreuil, c'est l'Administration des Affaires académiques qui est responsable de ce que l'on peut appeler des campagnes de publicité. Originellement, il s'agissait d'organiser ce qu'on appelait encore pudiquement l'«information» à destination des étudiants de l'enseignement secondaire, information qui passait par quelques dépliants faits maison avec les moyens du bord, c'est-à-dire la bonne volonté et le bon sens empirique de l'une ou l'autre employée détachée quelques semaines par an à cet effet, et l'organisation de séances d'information, généralement données avec le soutien de quelques professeurs et de jeunes scientifiques particulièrement motivés. Le recrutement des nouveaux étudiants prenant place dans un contexte de concurrence croissante entre les diverses institutions

³³⁵ Cf. le *strategic management* du Discours dominant.

universitaires³³⁶, la publicité des universités à l'égard de leur clientèle potentielle s'est systématisée.

On achète des emplacements dans les journaux ; on fait également concevoir des affiches et des dépliants par des professionnels. A l'Université de Bouvreuil, par exemple, le service graphisme collabore avec la Cellule Presse-Communication pour la conception et l'orchestration de ces campagnes de promotion.

Notons que le Recteur Courant, élu à un moment où le nombre d'inscriptions de nouveaux étudiants était en baisse constante, a fortement insisté pour que l'on fasse un effort particulier dans ce sens. Cela s'est notamment concrétisé par un aménagement spécial du bâtiment central pour toute la période des inscriptions : plantes vertes, tapis au sol, vidéos de présentation de l'université spécialement réalisées pour l'occasion, salles et stands d'accueil, prospectus, équipes d'étudiants jobistes vêtus de t-shirts et de sweat-shirts aux couleurs de l'université chargés d'informer et d'orienter les visiteurs, banderoles et affiches déclinées avec les mêmes slogans, logos et couleurs que les annonces parues dans la presse... En bref, toute une présentation que l'on peut qualifier de mise en scène de l'institution par elle-même pour convaincre le public qu'elle répond de manière adéquate à ses besoins. La démarche est clairement centrée sur l'étudiant-consommateur et sur ses parents qui, dans la grande majorité des cas, paient le minerval d'inscription ainsi que la plupart des frais inhérents aux études : l'université tente de convaincre le client qu'il en aura pour son argent, et dans cette entreprise de séduction, le choix des études et les exigences qui y sont liées passe au second plan derrière la mise en évidence du contexte dans lequel elles sont appelées à se dérouler.

«L'enseignement secondaire ne prépare pas les étudiants à l'université. Il faut donc que l'université aide les étudiants à atterrir en douceur dans l'enseignement supérieur »³³⁷.

Pour ce faire, l'université ne va pas tant faire appel à son potentiel intellectuel et/ou scientifique qu'à d'autres atouts. Dans le cas de l'Université de Bouvreuil, on va mettre en exergue le campus arboré, la proximité d'une ville avec ses attraits culturels. Mais ce sont surtout les diverses mesures de prise en charge et de suivi de l'étudiant qui vont être mises en évidence. Au regard de ses missions de base, ce que l'on attend qu'une université offre aux

³³⁶ Concurrence d'autant plus sévère en Belgique francophone en raison de la forte concentration d'universités sur un territoire exigu.

³³⁷ Recteur Courant, conférence de presse, octobre 1998.

étudiants, ce sont des cours avec un contenu et un diplôme à la clé, moyennant la réussite d'une série d'épreuves réglementées. Or, c'est justement parce que ces contraintes réglementaires les mettent sur un pied d'égalité relatif que les universités vont tenter de se mettre en valeur en insistant sur les avantages secondaires qu'elles peuvent proposer à leurs clients plutôt que sur leur «produit» de base : guidances diverses, aide à la préparation des examens, encadrement etc. Ce que l'université tente de dire finalement, c'est «Ici, vous en aurez plus pour votre argent». Ce message, même si sa manifestation la plus spectaculaire concerne l'enseignement et les étudiants, vaut également pour la recherche. L'université doit aussi faire savoir, non seulement qu'elle assume cette mission, mais qu'elle l'assume de préférence mieux que ses consœurs. De ce point de vue, la relation de l'université avec les médias est très importante. Il s'agit en effet de pouvoir transmettre une information claire et simple sur les atouts et les réalisations scientifiques de l'institution à un public aussi large que possible, car en touchant les étudiants, il est évident que l'on vise aussi les familles, les parents, les proches, et parmi ceux-ci peut-être des personnalités influentes susceptibles de soutenir l'université.

d) Les grandes manifestations

Pour être diffusé, le Discours dominant doit naturellement trouver un support et des vecteurs de diffusion. Nous avons insisté sur le rôle joué à cet égard par les discours officiels prononcés dans le contexte d'inaugurations et autres manifestations officielles. Il faut ajouter les événements liés à la vie de l'université, comme les ouvertures de colloque, les inaugurations de laboratoires ou de bâtiments, les visites de services par l'une ou l'autre personnalité... Ce sont là autant d'opportunités d'inviter des personnalités, de mobiliser la presse et de les y exposer aux discours des autorités. Ces discours seront d'autant plus mis en évidence qu'ils prendront place dans un contexte spectaculaire susceptible de toucher un grand nombre de personnes. Ainsi, la politique de communication mise en place par le Recteur va-t-elle entre autres concerner l'organisation de manifestations au potentiel médiatique important. Au plan de l'université elle-même, on citera essentiellement les cérémonies de vœux des Autorités aux différents personnels de l'institution³³⁸, les remises de

³³⁸ Sont organisées au début du mois de janvier une cérémonie de vœux aux membres du corps académique et du personnel scientifique, et une cérémonie de vœux aux membres du PATO. Remarquons à ce sujet que des conseillers du Recteur Courant auraient souhaité que, conformément au souhait des Autorités de renforcer l'esprit d'entreprise, l'ensemble des personnels soient regroupés dans le cadre d'une seule et même cérémonie. Le Recteur en a décidé autrement, considérant qu'il était plus opportun d'avoir la possibilité de transmettre des messages adaptés à des publics aux intérêts parfois contradictoires. Il est vrai que les mesures de rationalisation ne touchent pas de la même manière le personnel administratif et

Doctorats Honoris causa que nous appellerons «scientifiques» et bien sûr les cérémonies de rentrée académique, ces dernières étant couplées avec la remise de Doctorats Honoris Causa à des personnalités.

L'organisation des cérémonies de rentrée académique sous le Recteur Courant est particulièrement intéressante dans le sens où l'image de l'institution qui y est véhiculée ne passe pas par le seul médium des mots. Certes, le journal «d'entreprise» de l'université fait également appel au niveau de sa mise en page et des illustrations au visuel, mais celui-ci n'y a en fait qu'une fonction esthétique visant à mettre en valeur les textes. Au contraire, la rentrée académique est conçue comme un spectacle «total». Originellement, la rentrée académique était, comme son nom l'indique, une manifestation solennelle, interne à l'institution, même si dès l'origine, des notables et personnalités politiques y étaient conviés. Organisée au XIX^e siècle selon un rituel immuable (discours et rapport du Recteur sortant, discours inaugural du Recteur élu sur une thématique mettant en rapport sa spécialité avec l'université), ce qu'on appellera jusqu'au milieu des années 1960 l'«Ouverture solennelle des cours» évoluera peu pendant plus de 150 ans. Tout au plus le discours du Recteur sortant laissera-t-il la place au discours inaugural du Recteur élu suivi d'un rapport sur la situation de l'université au cours de l'année écoulée. En 1969-70, mai 68 oblige, le discours rectoral sera suivi de ce qui est présenté dans la publication officielle comme les «Allocutions de MM. Les Représentants des étudiants, du personnel administratif et technique, du personnel scientifique»³³⁹. Dans les 20 années suivantes, la rentrée académique va manifester, plus dans son contenu que dans sa forme, l'ouverture progressive de l'institution au monde extérieur, tout en s'affirmant, davantage encore que par le passé, une tribune pour l'expression des préoccupations du Recteur et une interpellation du pouvoir politique. Le Recteur Courant quant à lui souhaitera faire de la rentrée académique une manifestation de promotion de l'université, en un mot un événement médiatique. Cette dimension médiatique sera obtenue en associant à la cérémonie académique proprement dite une cérémonie de remise de diplômes de Docteurs Honoris Causa à des personnalités marquantes. C'est ainsi que de 1997 à aujourd'hui, l'Université de Bouvreuil a successivement accueilli le Chancelier Helmut Kohl, Yasser Arafat et Shimon

les membres du corps académique ; que d'un côté, le Recteur s'adresse à ses pairs professeurs, et que de l'autre il doit composer avec les syndicats, adversaires potentiels.

³³⁹ «Université de ***, Séance solennelle d'ouverture des cours le 3 octobre 1970, Discours de M. le Recteur D.»

Peres, Salman Rushdie, et enfin sept Prix Nobel parmi lesquels Stanley Prusiner, le découvreur du prion, et Kenzaburo Oe, Prix Nobel de Littérature.

Si le choix des personnalités reçues Docteur Honoris Causa est en fin de compte approuvé conformément à la tradition à la suite d'un vote par le corps académique, il est au départ soigneusement réfléchi par le Recteur en compagnie des responsables de la Cellule Presse-Communication et proposé au personnel académique suivant des critères que l'on pourrait qualifier simultanément d'efficacité et d'équilibre événementiel. Ainsi, l'invitation de Helmut Kohl symbolise-t-elle la dimension européenne de l'université ; Arafat et Peres, son implication politique ; Salman Rushdie, son attachement aux valeurs de liberté de pensée et d'expression et les Prix Nobel, son souci de qualité en matière de recherche scientifique. Au-delà du symbole dont l'utilité est de contrebalancer en termes de «valeurs» l'orientation résolument pragmatique de la politique de gestion du Recteur Courant, la cérémonie vaut surtout par son caractère spectaculaire et inhabituel, propre à séduire les médias et à donner de l'université l'image d'une institution dynamique capable d'organiser un événement exceptionnel.

Dans cette perspective, le coût élevé de ces organisations, mollement critiqué de manière isolée par des professeurs soumis chaque année à des plans d'austérité budgétaire, est vite oublié au profit de la mise en évidence des moyens mobilisés (p. ex., la sécurité lors de la visite de MM. Peres et Arafat), le nombre croissant de personnalités conviées en tant que *happy fews* à une cérémonie qui ne cache pas son ambition de devenir dans la région l'événement de l'année qu'il ne faut pas manquer. Moment plus que jamais clé de la vie universitaire, la rentrée académique de l'Université de Bouvreuil est bien entendu immortalisée dans des cassettes vidéo, des galeries de photos disponibles sur le site Internet, des brochures en papier glacé distribuées largement dans et hors de l'université comme documents promotionnels. On est loin des sévères rapports d'Ouverture officielle des cours de jadis qui ont fini oubliés dans de poussiéreuses archives où nous avons eu bien du mal à les retrouver. Cette politique n'est pas propre à l'Université de Bouvreuil. Depuis quelques années, les grandes universités belges se font également concurrence à travers les personnalités invitées lors des rentrées académiques. Dans ce cas, le Discours dominant, centré sur le dynamisme, les capacités de gestion et d'organisation, l'image de marque en vue de séduire la clientèle potentielle et de gagner des parts de marché sur les concurrents, trouve un moyen d'expression tout à fait spécifique.

4.7.1.4. Autres supports du Discours dominant

a) L'équipement informatique

Censée être par définition à la pointe de la recherche et des connaissances, l'université ne peut négliger les nouvelles technologies. Parmi celles-ci, l'informatique, et plus particulièrement ses applications relatives à Internet auront marqué la fin du XX^e siècle autant par l'importance qu'elles ont pris dans l'organisation du travail que par leurs effets sur la vie des individus, non seulement au plan des effets pratiques, mais aussi et encore plus sûrement par leurs implications sociales. Internet en effet a rendu à l'expression métaphorique «être branché», toute sa dimension concrète. S'équiper en matériel informatique, maîtriser des logiciels, communiquer par le biais du courrier électronique et surfer sur la toile sont devenus des critères d'intégration à la modernité. Refuser l'informatique, la négliger, l'ignorer, ne pas la comprendre, sont au contraire devenus pour les individus synonymes de conservatisme, de statisme, d'inaptitude et de marginalité. On peut penser qu'il en est allé de même au plan des institutions pour lesquelles s'informatiser équivalait à évoluer avec son temps. La justification de l'informatisation est en fait celle du progrès par la technique, et plus précisément des «défis» d'un «monde de plus en plus complexe» qui ne peuvent être relevés qu'avec le concours d'une technologie de complexité équivalente. Nous n'irons pas plus avant dans la description d'un phénomène qui fait aujourd'hui l'objet d'une littérature critique de plus en plus abondante. Nous constaterons simplement que la vague d'informatisation de la société a coïncidé depuis une vingtaine d'années avec l'affirmation de la crise et l'émergence du Discours dominant³⁴⁰.

Il existe une étroite relation entre l'informatique et le changement de l'université dans le sens prescrit par le Discours dominant. L'informatique est un facteur par lequel l'activité universitaire (tant du point de vue de sa gestion que de sa production scientifique et de l'enseignement) est censée tendre vers plus de rationalité et donc d'efficacité, mais elle contribue aussi à la conformité de l'institution aux représentations qu'en fait le Discours dominant. Nous pensons que l'efficacité de l'université sera jugée non seulement par rapport aux résultats de ses actions mais aussi par rapport à l'*image* qu'elle donne de leur mise en œuvre et de la manière dont elles sont mises en œuvre. Au même titre que l'individu, l'institution universitaire est tenue de trouver la reconnaissance par le biais de la conformité à

³⁴⁰ GUEISSAZ, *Les mondes universitaires et leur informatique*.

une norme, norme qui n'est autre chose que la définition que le Discours dominant en donne³⁴¹. Une «bonne» université n'est en d'autres termes que celle qui marche avec son temps. Or, marcher avec son temps, c'est une manière d'agir, mais aussi une manière d'être, ou plus exactement encore, de paraître. Pour satisfaire à cette double exigence, l'informatique est devenue un truchement idéal.. Elle permet d'une part d'aller dans le sens du progrès en permettant de faire plus et plus vite, et, d'autre part, l'ordinateur et tous les appareillages connexes sont devenus des objets dont la possession/utilisation connotent positivement leurs propriétaires/utilisateurs comme des personnes «branchées», dynamiques, en prise directe avec le progrès³⁴².

Si l'informatique contribue à la modernisation de la gestion de l'institution et de ses services, il ne faut pas non plus oublier son rôle essentiel dans l'introduction et la généralisation de nouvelles techniques dans le domaine de l'enseignement (corrections d'examens sous forme de QCM, cours sur CD Rom...) et notamment dans l'élaboration des campus virtuel dont le Discours dominant fait abondamment la promotion et qui est un élément central de mise en valeur de l'image de marque institutionnelle.

Toutefois, l'informatique n'est pas accueillie ni pratiquée dans toute l'université de manière équivalente. Au-delà des utilisations spécifiques qu'on peut en avoir dans l'administration ou dans les services de recherche, on doit encore prendre en considération ce que nous appellerons son «ancrage naturel» dans les différentes Facultés. De ce point de vue, il est clair que les Facultés dites «scientifiques» ont une pratique plus ancienne et plus routinière de l'informatique en raison de sa puissance de calcul³⁴³. Dans le même temps, on peut observer que ce sont les Facultés de «sciences humaines» qui ont le plus tardivement accédé à une utilisation généralisée de l'informatique. Ainsi la Faculté de Philosophie et Lettres de l'Université de Bouvreuil est-elle restée longtemps sous-informatisée par rapport à ses consœurs, pour des raisons qui tiennent probablement à la fois de priorités dans la politique institutionnelle, de besoins mais aussi de résistances (qui continuent d'ailleurs à se manifester)

³⁴¹ Cf. GOFFMAN, E. : «[...] l'identité personnelle et l'identité sociale d'un individu ressortissent au souci qu'ont les autres de le définir», in *Stigmates*, Paris, Les Editions de Minuit, 1975, p. 127.

³⁴² On pourrait également tenir le même raisonnement avec l'envahissement par les téléphones portables, non seulement au niveau de l'individu, mais aussi à celui de l'organisation. En témoigne la décision du Recteur d'équiper ses directeurs d'administration et ses collègues les plus proches de portables, officiellement pour accélérer (et donc améliorer dans son esprit) la communication.

³⁴³ Cela n'empêche pas que des initiatives pionnières aient très tôt vu le jour dans d'autres secteurs, tels à l'Université de Bouvreuil, l'analyse statistique par informatique des langues anciennes, mais celles-ci ont un caractère beaucoup plus isolé et

de la part de certains professeurs. Peut-être d'ailleurs y avait-il quelque arrière-pensée «politique» dans l'esprit du Recteur Courant lorsqu'il déclara juste après son élection qu'une de ses priorités était l'installation d'un ordinateur pour chaque professeur, l'informatique étant dans cette perspective bien plus qu'un outil d'amélioration du travail, mais encore une manière d'offrir au regard du monde extérieur la vision d'une université vraiment moderne, entièrement informatisée, et d'une certaine façon «uniformisée», ou mieux encore, «conformisée» si l'on nous permet ce néologisme, sans zones d'ombre ou poches de résistance au progrès³⁴⁴. Notre propos n'étant pas ici d'en faire une analyse détaillée qui alourdirait le travail, nous nous bornerons à livrer cette idée brute. Ce qui est toutefois indéniable, c'est l'importance du lien qui s'est établi entre l'université et l'informatique, et ce qu'il importe de garder à l'esprit, c'est que pour l'institution elle n'est pas seulement utile d'un strict point de vue administratif et scientifique, mais elle est aussi *médiatiquement* utile, au sens où elle va favoriser la visibilité de l'université tant en quantité qu'en qualité³⁴⁵. C'est d'abord, historiquement, la publicité qui a pu être faite autour des nouveaux équipements de tel ou tel service, de la justification de l'intérêt d'une recherche, mais c'est aussi et surtout l'utilisation d'Internet.

b) Internet et Intranet

En intégrant l'informatique et surtout Internet à son fonctionnement et à son image de marque, l'université témoigne du modernisme de l'institution et de son adaptation à l'idéologie dominante. Internet, en quelque sorte, permet de rendre visible l'université telle que le monde extérieur souhaite la voir et telle qu'elle souhaite être perçue.

individuel que dans les sciences dures où la plupart des secteurs et des disciplines ont commencé à utiliser les ordinateurs plus ou moins simultanément.

³⁴⁴ «Oui, maintenant je l'ai son ordinateur. Il est dans mon bureau et ça prend de la place [...]. D'abord je n'aime pas ces trucs-là, et par principe je ne m'en sers pas [...] Kant n'a pas eu besoin d'ordinateur pour faire de la philosophie» (Professeur Mariano, Faculté de Philosophie et Lettres). L'informatisation à marche forcée de l'institution à l'initiative du Recteur Courant suscite bien des réactions, non pas tant quant au principe d'équiper l'université mais bien quant au discours des Autorités qui sous-entend que l'informatique serait *in se* un facteur de rationalisation de l'organisation universitaire en général, et un facilitateur du travail individuel en particulier. Les secrétaires font souvent remarquer que l'informatique démultiplie certaines tâches (p. ex., documents en version papier et en version électronique) et qu'en aucun cas l'équation un ordinateur = une secrétaire n'est vraie. A cet égard, nous rejoignons Gueissaz (*Les mondes universitaires et leur informatique.*) qui montre bien les limites de la technologie comme facteur de rationalisation à l'université, d'une part en raison de la complexité des tâches et des objectifs et d'autre part de la résistance des acteurs.

³⁴⁵ Gueissaz souligne à ce propos que des enquêtes réalisées par de grands hebdomadaires français portant sur les universités en Europe avaient tendance à mettre en évidence le cadre de vie et l'informatique comme atouts marquants, alors que nombre d'universitaires les considèrent comme secondaires par rapport à la qualité de la recherche ou de l'enseignement.

Il s'agit là, bien sûr, d'une généralisation à laquelle il importe d'apporter quelques nuances. En effet, si la visite des sites Internet des universités permet de mettre en relief un série de traits communs dans la démarche des institutions, on y voit également les particularités, les traits propres qui les distinguent les unes des autres. Comment d'ailleurs pourrait-il en être autrement, puisque chaque université se retrouve dans la même situation, à savoir utiliser le même médium que ses consœurs, pour transmettre le même type d'information, mais tout en y affirmant sa personnalité afin de se mettre en valeur et se démarquer des autres. N'oublions pas que le monde et la grande confrérie scientifique auxquels Internet relie les universités s'affirment aujourd'hui comme un marché soumis aux règles de la concurrence. Aux premiers niveaux de leur architecture, les sites Internet des universités ne sont en fait que des « cyberversions » des bons vieux prospectus de présentation des institutions. Généralement, on y entre par une page reprenant les couleurs, le logo et éventuellement une ou plusieurs photos de l'institution (bâtiments, sites ou équipements remarquables), ainsi que les liens vers les rubriques principales, à savoir les pages d'informations générales (situation géographique, historique, statistiques...), les pages consacrées à la recherche, à l'enseignement, les informations pour les étudiants, etc.

Nous ne nous attarderons pas sur une description systématique de la manière dont est construit le site de l'Université de Bouvreuil, pas plus qu'à une analyse détaillée de son contenu, car il y a là matière à toute une recherche dans le domaine des sciences de la communication. Ce que nous en retiendrons, c'est la dimension publicitaire dans tous les sens du terme. Le site Internet se veut une mise en valeur de l'université à l'attention des publics les plus variés possibles. Il manifeste la nouvelle transparence et la politique de proximité d'une institution qui a souvent été critiquée pour être une tour d'ivoire aussi méconnue que difficilement accessible. L'université sur Internet, c'est au contraire comme nous l'avons dit, le prospectus de l'ère informatique, avec bien sûr des particularités et avantages techniques qui permettent d'en faire à la fois un guide et un menu personnalisé à l'attention de nombreuses catégories de visiteurs. Parmi ceux-ci, les étudiants sont naturellement ceux qui sont principalement visés. Mais on n'oublie pas pour autant le monde économique, et à cet effet le lien avec le site de l'Interface Entreprises-Université est soigneusement mis en évidence. L'histoire de l'institution, sa localisation géographique ainsi que les attraits culturels et touristiques de la ville de Bouvreuil et de sa région ne sont pas non plus négligés. Enfin, il est également possible à l'Internaute d'accéder à des photos et à des compte-rendus de la dernière rentrée académique en date, événement dont on sait l'importance actuelle dans

la politique de communication de l'université. En fonction de l'actualité de la vie universitaire, des liens provisoires (concernant par exemple l'organisation d'un important congrès) peuvent être ajoutés sur la page principale. On voit ainsi la place considérable que tient aujourd'hui le support Internet dans la construction et la diffusion de l'image de l'université. Toutefois, il faut remarquer que dans le cas de l'Université de Bouvreuil, la gestion du site Internet et l'attention qui lui est consacrée ne répondent pas aux attentes d'un Recteur très sensible à la communication institutionnelle. En effet, de la même manière que Gueissaz³⁴⁶ souligne le décalage entre la volonté de développer «rationnellement» l'informatique dans les établissements universitaires et la réalité faite d'accommodements avec les contraintes du terrain (tant du point de vue des moyens que des acteurs), la création et la gestion du site Internet à l'Université de Bouvreuil tiennent en grande partie du hasard et de la génération spontanée. Il existe bien une Cellule Internet, officiellement chargée de la gestion du site depuis le Recteur Romain, prédécesseur du Recteur Courant. Mais en réalité cette Cellule, créée à une époque où l'université connaissait déjà de grandes difficultés budgétaires et dirigée par Mme Mirabelle, est très pauvre en moyens humains et matériels. Ceux-ci sont en tous cas insuffisants pour lui permettre de gérer et de développer le site de manière vraiment professionnelle. A cela, il faut ajouter que, en raison de l'évolution technique qui a vu se substituer les ordinateurs personnels aux grands systèmes centralisés des débuts, l'informatique s'est développée à l'université de manière très locale et individuelle. De ce fait, les services et les facultés ont pris l'initiative et l'avantage sur les velléités de politique centralisatrice, amenant la création de sites locaux plus ou moins performants, plus ou moins originaux en fonction des compétences souvent autodidactes des personnes qui en ont eu la responsabilité. A l'Université de Bouvreuil, les Facultés de Médecine Vétérinaire et d'Economie, Gestion et Sciences sociales) sont particulièrement représentatives de cet état de fait.

A l'Université de Bouvreuil, la situation est restée en l'état. En d'autres termes, on peut dire que le site Internet est en quelque sorte «coupé en deux». On y accède ainsi par le biais du sommet de l'architecture du site qui correspond au sommet de l'université, à la politique des autorités et au message qu'elle veut faire passer à travers le médium informatique. Toutefois, les étages inférieurs, à savoir les étages facultaires, échappent aux éventuels mots d'ordre centralisateurs. Ainsi que nous l'avons souligné plus haut, l'informatique individuelle s'est

³⁴⁶ GUEISSAZ, A., *Les mondes universitaires et leur informatique.*

rapidement substituée aux lourds systèmes centralisés, donnant la possibilité de créer et de gérer des sites locaux, ce qui répondait à la fois aux particularités des services et/ou des Facultés tout en respectant leur autonomie vis-à-vis de l'administration centrale. Actuellement, la Cellule Internet a été, au terme des travaux de la Commission Internet, officiellement chargée de contribuer à la refonte du site universitaire en collaboration avec la Cellule Presse Communication et ses divers satellites, comme la Cellule Graphisme. Dans la réalité cependant, outre le fait que ses moyens en matériel et en personnel n'ont pas été augmentés, ses prérogatives ne dépassent toujours pas la gestion des premiers niveaux généralistes du site. Pour le reste, les liens qu'elle crée renvoient aux sites facultaires.

Ces sites sont des exemples très parlants de la diversité universitaire et des clivages entre les Facultés, ainsi que, au sein même de ces dernières, des clivages entre départements et/ou services. Ces sites se sont développés tout au long de la jeune histoire informatique de l'université de façon très libre³⁴⁷, sans véritable contrôle, au gré des compétences en «NTIC» (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication). On y trouve, ainsi que le proclame une célèbre publicité pour les fromages belges, «un peu de tout ». Généralement, ce sont dans les Facultés dites scientifiques que l'on trouve les réalisations à la fois les plus anciennes et les plus achevées.

Il est probable que les applications plus nombreuses et plus précoces de l'informatique aux disciplines des sciences «dures» ont permis à un plus grand nombre de personnes de développer assez tôt une expertise et une curiosité pour des applications plus médiatiques de l'ordinateur. Toutefois, dans les Facultés de sciences humaines, il s'est trouvé des précurseurs, des pionniers, des personnes ayant manifesté dès le départ un intérêt pour l'informatique et ayant parfois développé des applications originales dans des recherches.

Malgré la dimension hautement individuelle d'Internet à l'Université de Bouvreur, on trouve au niveau du contenu, qu'il s'agisse de l'échelon des facultés ou de celui des services et des départements, un fil conducteur qui est celui de faire passer une image avant un message³⁴⁸ ; une image qui valorise la faculté ou le service à l'intention des étudiants potentiels, des partenaires scientifiques ou autres, et le cas échéant des investisseurs. A cet égard, Internet

³⁴⁷ Gueissaz parle à ce propos d'«endo-informatisation».

³⁴⁸ «Qui veut les moyens veut les fins : l'informatisation révèle et engage les orientations de la rationalisation». (GUEISSAZ, A., *Les mondes universitaires et leur informatique*, p. 79)

nous paraît clairement être, à tous les niveaux de son utilisation, autant une fin qu'un moyen. Aujourd'hui, Internet est intégré à l'Université de Bouvreuil en tant qu'outil de communication certes, mais aussi en tant que témoignage de la capacité de la communauté universitaire à l'utiliser, à être ainsi en prise directe avec son époque et, surtout, à donner une image conforme aux prescrits du Discours dominant.

c) L'évaluation institutionnelle

Le Discours dominant ne peut se contenter d'être un discours diffusé dans l'institution. Il doit aussi donner lieu à des réalisations concrètes. L'évaluation institutionnelle proposée par la CRE est à la fois un support du Discours dominant et une manifestation des mesures concrètes auxquelles il peut donner lieu dans une université. Nous avons vu plus haut que la CRE propose au monde universitaire européen de se développer sur base d'une série d'idées directrices qui associent à l'université une série de qualités caractéristiques des entreprises (autonomie, « accountability », « benchmarking » ouverture à un marché de la recherche et de l'enseignement, politique de qualité, professionnalisation de la gestion, etc.)³⁴⁹. Ces qualités sont indispensables pour faire face à un monde en plein bouleversement qui impose à l'université de pouvoir changer rapidement et en profondeur.

Le principe du management stratégique doit aider les institutions à concrétiser ce changement. Ce principe doit idéalement à terme s'intégrer à la culture des universités. Pour y parvenir, la CRE considère qu'il faut au préalable évaluer les institutions, ou plutôt les aider à évaluer elles-mêmes leurs points forts et les faiblesses à corriger. Cette évaluation doit permettre la mise en œuvre d'une stratégie de développement adaptée. Selon les propres termes de la CRE, l'évaluation institutionnelle doit porter sur 1. L'évaluation du potentiel de développement, 2. L'évaluation culturelle et dynamique des normes, 3. L'évaluation de la créativité, 4. L'évaluation du système de management³⁵⁰ et des pratiques de leadership.

«[...] dans l'évaluation institutionnelle, la priorité doit être donnée aux perspectives d'avenir, soit que les tendances actuelles permettent d'apprécier raisonnablement quelles positions atteindre

³⁴⁹ La CRE n'est pas la seule à recommander la pratique de l'évaluation. C'est aussi le cas de l'OCDE, de l'UNESCO et de l'Union européenne, autant d'organismes ou de structures dont nous avons vu la parenté des discours.

³⁵⁰ Pour un éclairage précis de ce que le discours dominant entend par management stratégique ou management de la qualité dans le domaine de l'éducation supérieur, voir BRENNAN, J., SHAH, T., *Management Quality in Higher Education. An International Perspective on Institutional Assessment and Changes*, Buckingham, OCDE, SRHE and Open University Press, 2000.

demain, et à quelles échéances, soit que l'incertitude sur ces évolutions amène à conclure que le plus important est de s'exercer à les surveiller, bref, de se préparer à s'adapter du mieux possible à des transformations inattendues ou à des occasions d'innover qui semblent particulièrement favorables. Toute la conception du management stratégique s'inspire donc du souci de comprendre l'évolution, de se projeter dans le futur et, en tout cas, de s'adapter le moment venu en agissant soit sur les structures, les règles, les normes de conduite de l'institution, soit sur la place faite aux expérimentations ou à la coopération avec des organismes paraissant mieux préparés au changement. Ces démarches sont donc à la fois prospectives et dynamiques. Dans l'environnement turbulent qui est le nôtre, forte est l'incertitude et peu claires les grandes tendances de l'évolution actuelle. Mais, répétons-le, l'essentiel dans le management stratégique est de gouverner sur l'horizon, de s'exercer à prendre en compte les changements, de s'organiser pour être capable de réagir aux transformations lorsqu'elles se révèlent»³⁵¹.

En bref, l'évaluation institutionnelle vise les stratégies d'adaptation qui ont elles-mêmes pour but d'instaurer la flexibilité dans tous les domaines d'activité de l'université, y compris et peut-être surtout dans le champ des mentalités. Il faut transformer l'université selon «la doctrine moderne du management qui insiste sur l'idée d'une organisation apprenante (*learning organization*), où l'investissement essentiel est l'investissement humain, où des acteurs dotés d'autonomie et d'initiative ont le souci de mémoriser et d'évaluer leur expérience, et d'en échanger les leçons avec celles des autres». Cette doctrine insiste aussi «sur la variété et la variabilité des situations, la flexibilité des structures, les mutations sous forme d'innovations, mais aussi l'auto-adaptation des projets et mentalités aux changements dans l'environnement»³⁵². La politique d'évaluation proposée par la CRE est donc au premier chef une politique d'auto-évaluation des universités européennes qu'elle soutient à la demande expresse de ces dernières en envoyant une équipe de trois personnes (recteurs ou anciens recteurs) chargées «de comprendre comment fonctionne le management stratégique dans l'institution, à rendre conscientes les universités [...] de leur potentiel de croissance dans une société dont elles sont des partenaires actifs et agissants. Il s'agit d'aider les universités à se prendre en charge elles-mêmes en dégageant les outils de leurs responsabilités sociales et académiques»³⁵³. Cette démarche vise donc, sinon à uniformiser les universités, du moins à leur faire adopter une dynamique de gestion et de développement commune, basée sur des critères communs. Cet objectif devrait se concrétiser à terme dans des mesures d'accréditation à propos desquelles les documents de la CRE que nous avons consultés, restent pour le moins

³⁵¹ TABATONI, P., BARBLAN, A., *Principes et pratiques du management stratégique dans l'université*, p. 37.

³⁵² *Ibidem.*, pp. 14-15.

³⁵³ *Ibidem.*, pp. 60-61.

évasifs. Toutefois, c'est l'argument principal invoqué par le Recteur Courant pour faire accepter le principe de l'évaluation dans l'Université de Bouvreuil. On peut y croire d'autant plus que l'accréditation fait partie des pratiques de «*quality management*» appliquées de longue date en Amérique du Nord et ont été récemment adoptées par plusieurs pays d'Europe centrale et d'Europe de l'Est. L'accréditation peut s'entendre comme «*an achieved status awarded to an institution or programme by an authorized body*»³⁵⁴. Pour le Recteur Courant, refuser les mesures d'évaluation ferait courir le risque à son université de ne pas être accréditée et donc d'être connotée négativement par rapport à ses concurrentes. Le Conseil d'administration de l'université a ainsi approuvé en juillet 98 la proposition du Recteur de soumettre l'institution à la procédure d'évaluation de la CRE. Un comité de pilotage a été constitué pendant qu'un courrier exposant la procédure et les objectifs poursuivis était envoyé à la communauté universitaire. Un site de contact a également été ouvert via le courrier électronique afin de permettre à ceux qui le désiraient de donner leur avis sur l'université. Enfin, des membres du personnel occupant des postes-clés (p. ex., les Doyens de Faculté et les directeurs d'administration) ont été informés de manière plus spécifique et invités à collaborer en fournissant notamment des documents.

Le rapport d'auto-évaluation a été publié en décembre de la même année mais diffusé de manière confidentielle, le Recteur craignant que les résultats ne soient utilisés à mauvais escient. A l'heure actuelle, ce document a conservé son caractère confidentiel. A la lecture, ce rapport d'auto-évaluation apparaît surtout comme un descriptif assez précis de l'organisation et du fonctionnement de l'université, mais aussi très consensuel. Nous en retiendrons qu'il nous semble que l'évaluation avait pour le Recteur Courant plus de valeur en elle-même que dans ses résultats. Plusieurs professeurs que nous avons rencontrés nous ont dit s'être interrogés sur la composition du comité de pilotage dont les membres avaient été choisis par le Recteur, et qui comptait précisément à côté de l'un ou l'autre professeur ou doyen, ainsi que des représentants des scientifiques, des étudiants et de l'administration, les trois autorités en personne, Recteur, Vice-Recteur et Administrateur. Le rapport n'apprend rien de plus que ce que le Recteur, dans ses déclarations formelles comme dans les conversations informelles, et la communication institutionnelle ne disent habituellement de l'université, de ce qu'elle est et de ce qu'elle devrait être. Pour l'essentiel, nous avons retrouvé dans ce rapport les lignes de force du programme électoral que nous avons évoqués plus haut. Dès lors, nous sommes tenté

³⁵⁴ BRENNAN, J., SHAH, T., *Management Quality in Higher Education*, p. 6.

de dire que l'objectif de l'évaluation était double : premièrement, en en prenant l'initiative, le Recteur faisait montre de sa responsabilité et de sa volonté de mettre son université au diapason des exigences européennes. Deuxièmement, l'idéologie du Discours dominant qui est à la base de sa conception de l'université et de son développement pouvait en quelque sorte être imposée à l'institution et y circuler avec la caution de la CRE. L'évaluation institutionnelle intervient donc dans le processus de changement de l'Université de Bouvreuil à la fois comme support du Discours dominant et comme exemple de la mise en action de ce dernier sur le terrain. De ce point de vue, il a certainement rempli son rôle en enfonçant le clou de l'idéologie managériale dans le quotidien de Bouvreuil. S'il n'est pas resté sans susciter de critiques, comme nous le verrons plus loin, il faut cependant noter qu'une large majorité de la population universitaire y est restée indifférente, à moins qu'elle ne l'ait accepté avec fatalisme :

«Moi je veux bien me faire évaluer. Par les étudiants, par mes collègues, je suis déjà évalué toute l'année. Et en tant que scientifique, et bien je sais aussi m'évaluer moi même [...]. Leurs trucs, je ne sais pas ce que ça va nous apporter. Des réunions, des rapports, des paperasses, ça oui [...] ».
(Professeur Chastain, Faculté des Sciences)

Au-delà de la concrétisation de l'évaluation institutionnelle, la mise en application du Discours dominant à l'Université de Bouvreuil va se traduire dans une série de mesures concrètes dont les objectifs sont doubles. D'une part, elles visent à réduire les coûts de fonctionnement de l'institution ; d'autre part, elles sont censées améliorer son efficacité dans ses différents domaines d'activité. Ces mesures sont présentées par les Autorités comme des outils de rationalisation destinés à adapter l'université aux contingences extérieures, dont les principales sont le sous-financement de la part des pouvoirs publics, invoquée de manière récurrente, la pression de la concurrence et les recommandations de la CRE avec l'épée de Damoclès de la future accréditation. Ces mesures concernent quatre points principaux : les réformes de l'administration, la réforme de la carrière du personnel scientifique, la sous-traitance et enfin les plans stratégiques. Ces mesures sont mentionnées dans le rapport d'auto-évaluation et correspondent aux principales recommandations en matière de gestion stratégique des textes de la CRE ou encore de l'OCDE, mais il faut signaler qu'elles étaient déjà largement présentes dans le programme et les déclarations pré-électorales du futur Recteur. D'autres propositions d'action qui se retrouvent également dans le rapport d'auto-évaluation, avaient été faites à l'époque, comme la possibilité pour le Recteur de déléguer une

partie de ses prérogatives à un collège rectoral ou à plusieurs Vice-Recteurs, mais elles ne sont toujours pour l'instant qu'à l'état de projet.

d) Les réformes administratives

Pour le Recteur comme d'ailleurs pour beaucoup de ses collègues professeurs, une part importante des maux de l'université serait due à une administration volontiers présentée comme pléthorique (résultat de «nominations politiques partisans» à l'époque des vaches grasses), inefficace (résultat d'un «noyautage syndical» paralysant), campant sur des droits acquis inappropriés à une situation de crise et rétive à tout changement de mentalité. Le son de cloche est naturellement différent du côté du personnel administratif qui se sent souvent mal considéré de la part du personnel scientifique et surtout des membres du corps académique, ces derniers étant perçus comme des personnes négligentes, peu ou pas consciente de l'importance du travail administratif.

A côté des aspects «formels» des réformes de l'administration, il nous faut évoquer un important aspect informel. Au moment de son élection, le Recteur Courant souhaitait que le nouvel Administrateur fût comme lui un professeur, de manière à pouvoir plus facilement imprimer à l'administration des réformes allant dans le sens d'une disponibilité accrue aux besoins des académiques. La désignation du Professeur Lévêque comme Administrateur fut une première dans l'histoire de l'université, et un argument important de la campagne électorale pour des professeurs à qui l'on promettait de «reprendre le pouvoir» dans l'institution. Il est toutefois difficile d'évaluer avec précision dans quelle mesure la présence d'un académique au poste d'Administrateur a joué sur les réformes administratives en cours. Bien que son pouvoir soit relativement limité comparativement aux prérogatives rectorales, il n'est pas impossible que son statut de professeur ait affaibli quelque peu les directeurs d'administration. Ceux-ci sont en effet de purs administratifs et qui avaient auparavant en la personne d'un administrateur venant de l'extérieur de l'institution, un des leurs, qui les représentait et les soutenait au niveau des discussions avec les Autorités et le Conseil d'administration. La formation d'économiste du Professeur Lévêque a aussi certainement facilité la diffusion des arguments «managériaux» auprès des directions d'administration.

Concrètement, les réformes administratives ont porté sur deux choses. Premièrement le remplacement ou le déplacement de certains responsables jugés incompétents ; deuxièmement

sur la restructuration des services. Dans l'absolu, tout cela s'est fait sans beaucoup de remous, en raison essentiellement des garanties données aux syndicats de ne procéder à aucune suppression de personnel. D'une part, la fusion de l'ancienne administration des affaires étudiantes avec l'administration des affaires académiques n'a guère entraîné de modifications autres que celles du reclassement de l'ancienne responsable de la première citée dans un service facultaire. Cette fusion apparaissait logique eu égard aux objets relatifs complémentaires des administrations concernées. D'autre part, l'insistance permanente du Recteur sur l'état catastrophique des comptes de l'université a justifié la mesure la plus spectaculaire à ce jour en matière de réformes administratives et la plus en conformité avec l'idéologie managériale, à savoir le remplacement du Directeur de l'administration des ressources financières par une personne recrutée dans le privé. Cette «première» à notre sens en appelle d'autres. Ce n'est encore pour l'heure qu'un cas isolé en raison du statut particulièrement solide des directeurs d'administration qui sont des fonctionnaires nommés à titre définitif. Toutefois, il semble bien évident qu'avec le temps, les administratifs -et principalement ceux d'un certain rang- seront recrutés sur base des pratiques en vigueur dans le secteur privé³⁵⁵. La nouvelle directrice des ressources financières a été «chassée» dans le privé et engagée pour une durée déterminée de trois ans à des conditions négociées entre elle et l'université. Ainsi s'annonce l'évolution future de la gestion administrative de l'université vers des formules «flexibles», à la carte, conformes au Discours dominant qui souhaite que les institutions universitaires se dotent de la capacité de s'adapter en permanence à un environnement et à des contraintes fortement changeants.

e) Le désengagement et la sous-traitance

Puisqu'il faut, pour des raisons budgétaires autant qu'idéologiques, gérer l'université comme une entreprise, les Autorités ont décidé d'«externaliser» une série de coûts qu'elle prenait auparavant en charge. Pour l'essentiel, il s'agit de l'entretien des bâtiments (femmes d'ouvrage, plombiers, électriciens, etc.) qui est de plus en plus confié à des firmes privées. C'est aussi la cession de l'entretien des voiries du Campus de Sartneuf, originellement prise en charge par l'université elle-même, aux pouvoirs publics. D'autres démarches de sous-traitance ont également été réalisées en matière de gestion énergétique. A noter à propos du Campus de Sartneuf que le Recteur Courant insiste sur le fait qu'il représente un patrimoine

³⁵⁵ Nous avons déjà évoqué plus haut la désignation de «*top managers*» à la tête des administrations publiques belges. Cf. p. 162, note 239.

pour la population de la région (espace vert protégé, musée en plein air, ensemble architectural, etc.). Il souhaite qu'à ce titre il soit considéré comme une «contribution citoyenne» de l'université à la vie locale, et qu'il bénéficie d'une contrepartie des pouvoirs publics pour son entretien.

f) Les plans stratégiques

La mise en œuvre des plans stratégiques est considérée à l'Université de Bouvreuil comme une des principales réalisations du Recteur Courant. D'une manière générale, l'idée d'une réorganisation des structures d'enseignement et de recherche a été dans l'ensemble plutôt bien reçue par la communauté universitaire. Certains professeurs nous ont même déclaré qu'il leur semblait que c'était là l'initiative la plus intéressante du nouveau Recteur. Quant aux reproches, ils concernaient essentiellement le fait que ces plans ne tenaient pas suffisamment compte de la spécificité des Facultés et des services. Dans le principe, le fait d'associer à la conception de ces plans les Facultés, les professeurs et le personnel scientifique a été salué comme une reconnaissance du travail de terrain et de l'importance de ceux qui s'y consacrent. Beaucoup ont pourtant déploré de n'avoir pas été informés plus précisément des tenants et aboutissants de cette initiative et ont regretté la manière unilatérale, selon eux, dont le Recteur a désigné les personnes chargées d'initier leur mise en œuvre dans les Facultés. A cet égard, il faut reconnaître que les Plans stratégiques ont cristallisé les rivalités inter- et intra-facultaires, et les luttes d'intérêt et de pouvoir. Au moment où nous rédigeons ce travail, les plans stratégiques n'ont pas encore été finalisés pour toutes les Facultés.

Le concept même du plan stratégique est, comme son nom l'indique, d'officialiser dans la gestion de l'université le concept de management stratégique promu par le Discours dominant. La question n'est pas ici de discuter de la pertinence ou non d'une réorganisation de l'enseignement et de la recherche, mais bien de souligner le contexte dans lequel on y procède ainsi que les présupposés qui y président. Nous avons vu la prégnance du management stratégique dans les textes de la CRE. La présentation des plans stratégiques par l'université elle-même illustre bien à notre sens la prise à son compte par l'institution universitaire d'un discours préfabriqué en dehors d'elle. Nous reproduisons ici la plus grande partie du communiqué de presse publié dans le cadre de la présentation publique par le Recteur des plans stratégiques à la fin de l'année 2000.

Encadré III : Mise en œuvre de plans stratégiques

Anticiper utilement, c'est se donner les moyens de faire face à un avenir inévitablement empreint d'aléas. C'est se doter de structures souples et d'une organisation qui intègre à tous les niveaux (recherche, enseignement, gestion,) les différents aspects du Changement. Les plans stratégiques s'inscrivent dans cette logique prospective. Il s'agit de se projeter dans l'avenir à moyen terme (que serons-nous dans dix ans ?).

Dans le cadre des plans, les réflexions sont initiées filière par filière puis finalisées au sein des facultés, puisque ces réflexions sont liées à chaque fois à un contexte et à des réalités pédagogiques, scientifiques ou sociétales spécifiques à un secteur donné. Les résultats débouchent sur des projets très différents (le plan stratégique des biologistes n'est pas le « clone » de celui des médecins). Chaque scientifique de l'Université de Bouvreur (UB) est ainsi engagé dans la vision stratégique de l'UB : tout le monde est acteur du changement.

Quelques exigences transversales balisent néanmoins ces plans :

Première exigence : être une université internationale

L'Union européenne, dans son souci d'harmonisation, pose et posera de plus en plus d'exigences sur la qualité des diplômes universitaires. Dans ce concert international, seules les institutions qui auront pu s'aligner sur les critères européens pourront conserver leur label universitaire. C'est dans cette logique que l'UB poursuit sa politique d'évaluation par la CRE (Conférence des Recteurs européens) et, au niveau belge, dans le cadre du CREF (Conseil des Recteurs francophones).

Deuxième exigence : Tenir compte d'un environnement en mutation

L'UB se dote de structures souples, lui permettant de s'adapter constamment aux changements. La départementalisation prévoit la création d'unités regroupant les enseignements d'une même discipline. Cette organisation permet d'assurer la complémentarité des disciplines et leur adaptation à un environnement en mutation. Au sein des départements, le personnel scientifique, administratif et technique ainsi que le matériel sont partagés et affectés aux différentes missions de base. Les cours d'un département sont

placés, non plus sous la responsabilité d'un seul enseignant, mais bien sous celle du département lui-même. Cette détitularisation permet aux enseignants de trouver plus aisément un équilibre entre leurs trois missions (recherche, enseignement et prestations). Elle permet les permutations entre collègues d'un même département ou avec ceux d'autres universités et favorise ainsi la mobilité, elle permet le fractionnement de groupes importants d'étudiants si nécessaire.

Troisième exigence : Adapter l'enseignement aux besoins de la société

On se souvient qu'en 1997, les étudiants et les autorités universitaires avaient formulé de concert une série de propositions visant à mettre en place une politique de la réussite, basée sur un accompagnement plus soutenu et une transparence accrue. Pour mémoire, les mesures et outils développés depuis cette époque sont les suivants : remédiation, « assistants de transition », activités préparatoires, actions "Rebond", organisées entre les sessions de juin et septembre, actions et services aux étudiants de Guidance-Etude, actions d'orientation universitaire (même pendant les inscriptions), « l'UB dialogue avec toi » (soutien psychologique au moment des sessions), cours de mise à niveau pour première candi en physique et en chimie (Introduction à l'enseignement universitaire de la physique et Introduction à l'enseignement universitaire de la chimie).

Même en accordant une attention plus soutenue à ses étudiants de candidature, l'UB n'en a pas pour autant oublié sa mission de base, qui fait d'elle une université. Elle entend former des adultes qui seront à même d'évoluer dans un univers de plus en plus mouvant. Former les étudiants, de nos jours, n'est plus seulement leur transmettre des connaissances qu'ils doivent assimiler et mémoriser, c'est aussi, et surtout, leur donner les moyens de réunir et d'utiliser les connaissances disponibles (apprendre à apprendre), leur permettre de s'adapter à tout environnement nouveau, leur fournir des outils qui les aideront à évoluer et leur donner la possibilité d'exploiter au mieux leur potentiel personnel. La spécificité de l'enseignement universitaire est qu'il s'imprègne de la recherche scientifique au niveau des contenus (faire partager les connaissances les plus récentes) mais aussi au niveau des méthodes (favoriser la réflexion, l'esprit critique, la curiosité). Le sort de la recherche scientifique est donc intimement lié à celui de l'enseignement et des réformes dont il fait l'objet à l'UB.

Quatrième exigence : une recherche de haut niveau

La recherche scientifique est importante à plus d'un titre : elle est un vecteur de progrès intellectuel et de bien-être social, elle est un "dopant" pour l'économie et permet de nombreuses avancées technologiques, elle est la "sève" de l'enseignement universitaire. Le financement de la recherche reste beaucoup trop bas. L'UB veut se donner les moyens, en conséquence, d'éviter la fuite de ses meilleurs éléments, voire la disparition d'unités de taille trop réduite qui fournissent pourtant un travail d'excellente qualité. Dès lors, en recherche, l'UB met l'accent, en parallèle des plans, sur la création de centres multidisciplinaires et plurifacultaires regroupant compétences scientifiques complémentaires et équipements coûteux. Il s'agit ici, une fois encore, de tenir compte d'un contexte international et de s'y montrer compétitif dans certains créneaux.

On retrouve dans ce texte les principales notions qui sous-tendent le Discours dominant. Nous considérerons qu'en cela les plans stratégiques constituent à nos yeux l'exemple le plus clair de l'orientation de la politique universitaire dans une perspective managériale. On attirera l'attention sur la départementalisation³⁵⁶. Parmi les personnes que nous avons rencontrées, celles qui travaillent à l'Université de Bouvreuil dans des structures départementales, insistent généralement sur le fait que la forme du département n'est qu'une condition d'une efficacité d'abord liée à la qualité des relations entre les personnes qui y travaillent :

«Dans un département, il y a une structure de pouvoir qui est plus informelle que hiérarchique. Pour moi, c'est un style de relations de pouvoir dans lequel je me suis fort épanoui [...]. Je pense que les quatre fondateurs du département s'entendent très bien depuis longtemps. Ils ont tous les quatre été formés par le même père spirituel. C'était un homme qui avait beaucoup d'ouverture et qui a su créer une dynamique d'équipe. Je pense que d'une certaine manière son service était déjà une espèce de département, mais pas officiellement structuré comme ça. Je crois que c'est surtout sa personnalité qui est à la base de ça [...] l'humain joue pour beaucoup». (Professeur Jambedebois, Faculté des Sciences appliquées)

Cette dimension relationnelle n'est pas prise en compte par les Autorités dans leur promotion de la départementalisation, comme si l'efficacité ou l'utilité du département étaient

³⁵⁶ Le département est généralement présenté par de nombreux professeurs, essentiellement dans le domaine des sciences dites «dures», comme l'archétype de la supériorité de l'université américaine. La plupart cependant n'ont expérimenté le travail dans de tels départements que durant des périodes limitées (doctorat, post-doctorat, professeur invité...) et en y ayant un statut de personne invitée.

exclusivement liées à sa forme. Quant à la détitularisation, elle apparaît dans l'extrait comme une mesure destinée à apporter une plus grande souplesse dans le fonctionnement du département au bénéfice des professeurs comme à celui des étudiants. La mesure est également évoquée dans le rapport d'auto-évaluation en insistant davantage sur le point de vue de la gestion de l'université :

«Les charges de cours étant jusqu'à présent attribuées de façon définitive, les autorités ne disposent guère d'incitants ou de sanctions affectant la carrière lors d'abus avérés. En outre, la protection conférée par le statut de personnel définitif a pour effet pervers une lourdeur de gestion que l'on constate, par exemple, lors d'absence ou de maladie. Une disposition du nouveau décret prévoit, dans certaines limites, l'attribution de charges à durée déterminée, ce qui permet d'imposer une période d'essai aux enseignants nouvellement recrutés»³⁵⁷.

La question de la détitularisation dans le cadre des départements ne semble guère susciter d'émoi parmi les professeurs bouvriens, nombre d'entre eux considérant cette mesure comme une rupture salutaire avec les reliquats du mandarinat. Par contre, la perspective régulièrement évoquée par le Recteur de généraliser à terme une détitularisation qui irait de pair avec l'attribution de charges à durée déterminée est loin d'être acceptée avec autant d'enthousiasme. Chez plusieurs de nos interlocuteurs du domaine des sciences humaines, la perte de la sécurité d'emploi - traduite par le Recteur en «opportunité de mobilité» - consécutive à une telle mesure, ferait craindre une restriction de la liberté académique telle que nous la discutons plus avant.

4.7.1.5. Les relais individuels du Discours dominant

Dans les lignes qui précèdent, nous avons vu que le Discours dominant à l'Université de Bouvreur était essentiellement diffusé à l'initiative des autorités par la voie institutionnelle. Les membres de l'université n'interviennent guère à ce propos, que ce soit en tant que groupes (corps académique, personnel scientifique, facultés...) ou à titre individuel. Ce n'est

³⁵⁷ «Rapport d'auto-évaluation», Université de ***, (1998), p. 9. Ce passage fait référence à de récentes dispositions légales qui prévoient que «par dérogation» à l'usage établi et légal d'une nomination à durée indéterminée, «les membres du personnel enseignant peuvent être désignés pour un terme fixé ne pouvant pas être supérieur à cinq ans, sur proposition motivée du Conseil d'administration, sans que leur nombre correspondant à des fonctions équivalents temps plein ne puisse dépasser 5% du nombre des membres du personnel enseignant et scientifique, correspondant à des fonctions équivalentes temps plein». (*Moniteur belge du 21 novembre 1998*, Décret du 1^{er} octobre 1998 modifiant la loi du 27 juillet 1971 sur le financement et le contrôle des institutions universitaires – Loi sur l'organisation de l'enseignement universitaire par l'Etat, section 2, art. 22, § 2).

qu'à titre informel que nous avons recueilli des opinions positives concernant rarement l'ensemble de la nouvelle politique universitaire mais plutôt l'un ou l'autre aspect particulier.

«La seule solution aux problèmes actuels [de gestion], c'est la départementalisation [...]. Les restrictions actuelles font mal, mais je crois qu'à terme, ce sera porteur » (Professeur Cousteau, Faculté des Sciences)

«Je suis très partisan de ce projet de contrat initial³⁵⁸, car au moins dans un contrat il y a une transparence. On peut dire à des jeunes : "vous savez, vous avez deux ans, profitez de l'université, l'université va profiter de vous deux ans, mais en échange profitez des deux années aussi" [...].» (Monsieur X, Chef de Travaux, Faculté d'Economie, Gestion et Sciences sociales)

Quelques professeurs ont abondé dans le sens d'une idée qui se trouve clairement exprimée dans les textes de base du Discours dominant (CRE, OCDE), à savoir que l'évolution du marché du savoir ne laisserait subsister que quelques grandes universités complètes à côté d'une majorité de centres spécialisés autour de l'un ou l'autre point fort.

«Je trouve que vouloir maintenir une université complète est nocif dans une perspective de rigueur budgétaire. De plus, la notion d'université complète est vague. Bouvreuil n'est pas complète puisqu'elle ne possède pas de faculté de théologie [...] » (Professeur Rolin, Faculté d'Economie, Gestion et Sciences sociales)

D'une façon générale, on parle peu du fond de la nouvelle politique institutionnelle et plus généralement de l'évolution de l'université vers un modèle entrepreneurial. Quelle est la signification de cette discrétion ? En tout état de cause, il est difficile d'y percevoir le signe d'un soutien large. En fait, ce modèle ne semble convaincre que les convaincus. Il existe à ce propos un clivage qui recouvre pour l'essentiel la traditionnelle distinction entre sciences dites «dures» et sciences humaines. On nuancera en précisant que parmi ces dernières, bien des disciplines et des secteurs de recherche, en économie, sociologie, droit ou psychologie sont depuis plusieurs années familiers d'un fonctionnement propre aux sciences appliquées. Bien des professeurs et des chercheurs qui ont trouvé là des opportunités de reconnaissance extérieure et de financements supplémentaires peuvent donc être considérés comme étant a priori favorables au discours dont le Recteur se fait l'écho. C'est aussi le cas de ceux qui ont

³⁵⁸ Référence au nouveau plan de carrière du personnel scientifique.

eu l'occasion de travailler dans des universités américaines et qui en gardent généralement une image positive.

Mais le plus souvent, les avis positifs se rapportent aux avantages que les personnes qui les émettent pensent en retirer dans leur situation particulière :

«Généraliser les départements, ce serait vraiment une bonne chose. Enfin, je parle surtout pour des Facultés comme la nôtre. Avec le genre de travail qu'on fait, ça devient indispensable de se regrouper, de regrouper les moyens [...]. J'ai travaillé à *** dans un département qui fonctionnait bien, c'était vraiment un plus pour tout le monde [...]. J'espère beaucoup pouvoir retrouver un cadre de travail semblable ici, même si dans l'esprit maison, il n'y pas vraiment une culture de département [...] ». (Professeur Louvière, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education)

En revanche, le bien de l'institution envisagé globalement n'est à peu près jamais évoqué, à l'exception de la dimension gestionnaire :

«L'université a besoin de plus en plus de moyens et en fait elle en reçoit de moins en moins. C'est pour ça que la majorité des profs sont obligés d'aller chercher de l'argent à gauche à droite, et c'est pour ça aussi, je suis désolé pour ceux à qui ça ne plaît pas, c'est pour ça aussi qu'il faut gérer sérieusement. Et là au moins avec Courant, on voit qu'on a pris le taureau par les cornes». (Professeur Deflandre, Faculté des Sciences)

Nous verrons combien cette dimension individuelle est prégnante à l'université et qu'elle est aussi une des principales caractéristiques de l'expression de la critique du Discours dominant.

4.7.1.6. Limitations à la diffusion du Discours dominant et réponses stratégiques

Les groupes structurés dont on pourrait penser qu'ils constituent des relais d'idées ou des plate-formes de débat restent généralement silencieux, ce qui tend à nous conforter dans l'idée que les ressorts du fonctionnement universitaire se trouvent non au niveau des «corps», mais bien au niveau des individus et de groupes plus restreints auxquels ils adhèrent, qui se constituent ou au contraire se dissolvent au gré des luttes et des stratégies d'intérêt. Le corporatisme est régulièrement invoqué à l'université, principalement à propos du personnel académique, mais nous avons vu que les grandes catégories de personnel ne sont que peu ou pas du tout mobilisables en tant que telles. *Ab absurdo*, la manière dont le Recteur Courant a mené sa campagne électorale et dont il cherche à conserver l'appui des professeurs, repose sur

une stratégie fine et complexe. Il ne suffisait pas pour rassembler l'électorat académique de dire que l'on allait «rendre le pouvoir aux professeurs et revaloriser le rôle central de l'académique dans l'université» comme l'annonçait son programme³⁵⁹, il fallait surtout tenir compte de la diversité des professeurs et de l'hétérogénéité de leurs intérêts. On peut dire qu'une base de valeurs commune (statut du professeur, importance des missions de l'université, revalorisation de la recherche, amélioration de l'encadrement, etc.) à tout le corps académique était une condition nécessaire mais pas encore suffisante. Il a fallu la décliner pour la faire correspondre aux situations particulières des facultés et des services. Cette opération, essentielle au plan stratégique, a consisté à nuancer les valeurs communes et à les rendre conformes aux situations particulières des Facultés. Celles-ci, on le sait, n'ont que peu de rapports entre elles relativement à l'ensemble de leurs activités, voire même pas du tout, et si nous restons très circonspect quant au fait d'affirmer qu'elles possèdent une culture spécifique, force est de reconnaître qu'elles se distinguent par des ambiances, des histoires et des valeurs propres³⁶⁰. Un exemple à la limite de la caricature en ce qui concerne l'Université de Bouvreuil réside dans l'opposition entre la Faculté de Philosophie et Lettres et la faculté des Sciences appliquées.

Tableau X : Les oppositions entre deux facultés

Faculté de Philosophie et Lettres	Faculté des Sciences appliquées
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigée au moment de l'ancien Recteur (Romain), lui-même philologue, considéré comme un «littéraire», brillant orateur, défenseur d'une culture «classique» au sens large du terme, en situation de conflit important avec son successeur. • Une partie non négligeable de la faculté s'oppose ouvertement à un candidat Recteur ingénieur qu'elle estime incapable de comprendre les besoins de la faculté de philosophie et lettres. Elle le rejette également en raison de sa conviction que l'inimitié personnelle avec l'ancien Recteur va le conduire à se 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigée au moment de l'élection du recteur Courant par un doyen favorable, ingénieur comme lui, réputé homme d'action. • La quasi totalité de la faculté est favorable à l'élection d'un de ses membres ; opinion renforcée par le fait d'une part que d'autres ingénieurs sont élus à la tête d'autres universités belges, et que d'autre part, l'ancien Recteur aurait trop défendu les intérêts de sa propre faculté sans bien comprendre les besoins des

³⁵⁹ «Draft-programme», document personnel, 1997.

³⁶⁰ Nous n'avons pas à ce propos réalisé d'investigation systématique. Toutefois, en nous fondant sur le fait que les facultés ont non seulement des objets propres mais aussi des structures particulières (Cf. paragraphe 3.3.1.9. et tableaux VI et VII), nous pensons à la suite de Sainsaulieu qu'il existe dans les organisations facultaires des relations spécifiques entre culture et structure (SAINSAULIEU, R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po, 1988).

<p>«venger» et à défavoriser systématiquement la philo-lettres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Faculté est réputée pour l'individualisme de ses membres, les clivages entre orientations et ses nombreux conflits internes. C'est selon le Recteur Courant, une Faculté «imprévisible». • Beaucoup de professeurs ne se reconnaissent pas dans le projet d'une université centrée sur la marchandisation du savoir, soit pour des raisons «philosophiques» (la littérature ou la philosophie, ça ne peut moralement pas se vendre), soit pour des raisons pratiques (ça n'a pas de valeur marchande, on ne peut en faire de produits dérivés) • Beaucoup de professeurs sont rétifs ou peu intéressés à l'intégration des NTIC dont l'apport à leur discipline leur semble faible. • Beaucoup de professeurs et de membres du personnel scientifique, comme dans les autres facultés de sciences humaines, travaillent chez eux, leur bureau ou leur service ne leur garantissant pas de bonnes conditions de réflexion et d'écriture (la faculté de Philosophie et Lettres valorise le travail de méditation et d'écriture). • Nombreux sont les universitaires (même dans les disciplines de sciences dites «dures» qui pensent que la faculté de Philosophie et Lettres doit jouer un rôle central dans une université, en vertu probablement de réminiscences humboldtiennes qui donnent dans la pyramide du savoir, la prééminence à la philosophie, etc. 	<p>sciences appliquées.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Faculté est réputée pour son esprit de corps et sa capacité de se mobiliser derrière son doyen. • La plupart des professeurs se reconnaissent dans le projet d'une université qui promeut les sciences appliquées. Plusieurs ont une expérience commerciale. Ils ont déjà participé ou participent à la création de «<i>spin off</i>» (sociétés dérivées). • Tous les professeurs sont familiers des NTIC qui participent directement au développement de leurs disciplines. • Beaucoup de professeurs et chercheurs travaillent dans des laboratoires où ils passent un temps important, parfois même le soir et le week end, ne fût ce que pour des raisons de maintenance du matériel ou le suivi d'expériences. Ils correspondent mieux de ce fait à la représentation de disponibilité dans le travail héritée de l'idéologie managériale cultivée par le nouveau Recteur. • On peut penser qu'en raison de leur reconnaissance tardive à l'université, les Sciences appliquées, à travers les membres de la Faculté ont besoin de s'affirmer comme une faculté importante.
--	---

Ainsi, pour faire passer un message semblable à des facultés très différentes, le nouveau Recteur va, d'une part imaginer des stratégies particulières (s'appuyer sur le doyen dans l'une

pour s'assurer à travers lui la mobilisation des professeurs ; profiter du clivage entre orientations dans l'autre pour gagner à sa cause une minorité importante de mécontents) et, d'autre part adapter son discours aux valeurs les plus caractéristiques de chacune des facultés (p. ex., «c'est le temps des ingénieurs» d'un côté, et de l'autre «il faut réaffirmer le rôle central de la faculté de Philosophie et Lettres dans l'institution»). Il accorde aussi une grande importance aux contacts individuels qui associent la dimension stratégique et la personnalisation des valeurs (celles-ci concernent tantôt le professeur en particulier dans le cadre de sa discipline qui doit être revalorisée, tantôt le groupe dans la dimension d'un service ou d'un département). Cette double dimension *stratégico-identitaire*³⁶¹ intervient aussi naturellement dans la relation des facultés (professeurs, groupes) aux Autorités, ainsi que dans les relations entre individus à tous les niveaux de l'université.

4.7.2. L'université dans un monde en réseau

«Le réseau, formule institutionnelle de base»³⁶².

Nous avons vu à travers les manifestations de l'importance du Discours dominant dans la politique de gestion mise en œuvre par le Recteur Courant, que l'Université de Bouvreuil se comptait de plus en plus comme une entreprise qui évalue et détermine ses actions en fonction des conditions extérieures, en fonction de ce que l'on peut nommer un marché de l'enseignement et de la recherche où règne la concurrence et où il importe pour survivre d'être non seulement adapté, mais aussi créatif et compétitif. Ce n'est pas le seul élément qui caractérise l'intégration de l'université dans la Cité par projet et sa mise en correspondance avec le Nouvel esprit du capitalisme. Nous savons en effet, suivant en cela la réflexion de Boltanski et Chiapello, que la Cité par projets associe au trait pertinent de la récurrence du discours managérial, celui d'un monde déterminé par le modèle du réseau. Nous allons voir à présent en quoi ce modèle pénètre l'université et détermine son fonctionnement.

L'idée de réseau n'est pas une nouveauté en soi. Il n'y a aucune originalité à décrire comme réseau ou organisation des structures ou des organisations qui fonctionnent comme telles depuis longtemps. Notion à la mode dans les sciences sociales contemporaines, le réseau renvoie généralement à des réalités qu'auparavant l'on désignait autrement (cercle, clan,

³⁶¹ KUTY, O., *La négociation des valeurs. Introduction à la sociologie*, Paris-Bruxelles, De Boeck, 1998, p. 325.

³⁶² CRE, «Actes de la XI^e assemblée générale», 1992, p. 29.

diaspora, etc.). On peut en effet se demander si « davantage que l'émergence de phénomènes radicalement nouveaux, la diffusion de la notion de réseau au sein des sciences sociales (ne traduit pas) un déplacement dans le regard que les chercheurs posent sur la réalité »³⁶³. Alors que l'on parlait encore il y a peu en termes de « structures » et de « systèmes », on est aujourd'hui tenté de voir dans la notion de réseau « un nouveau paradigme »³⁶⁴, ce que tendrait à confirmer l'omniprésence du mot, depuis les revues spécialisées aux médias à l'intention du grand public.

Forme d'organisation aussi naturelle qu'universelle, le réseau (de parenté, d'amis, de relations, etc.), à moins qu'il ne désigne des réseaux techniques (distribution d'eau, d'électricité, etc.), était auparavant souvent connoté de manière négative comme une voie d'information et d'influence informelle susceptible d'échapper au contrôle social et à la légalité, donc suspect³⁶⁵. Plus ou moins structuré, le réseau est au départ potentiellement subversif. Boltanski et Chiapello³⁶⁶ rappellent que, dans l'entreprise traditionnelle fortement structurée, le réseau informel (composé par exemple d'ouvriers cherchant à améliorer leurs conditions de travail ou à défendre leurs droits) apparaît comme le terreau de l'action syndicale, et, partant, comme une menace pour la hiérarchie.

Si l'on suit l'analyse de Boltanski et Chiapello, ce succès de la métaphore du réseau comme outil de description a pour origine « le développement des réseaux informatiques ouvrant des possibilités de travail et de collaboration à distance, mais en temps réel, et par la recherche, dans les sciences sociales de concepts pour identifier des structures faiblement, voire pas du tout, hiérarchiques, souples et non limitées par des frontières tracées à priori »³⁶⁷.

Pour les auteurs, le concept « adossé à des idées, des technologies et des recherches contemporaines, associé à un vocabulaire spécifique, à des modèles de causalité et à des modélisations mathématiques, construit pour fournir une alternative aux algorithmes hiérarchiques, il s'est trouvé assez naturellement mobilisé par le capitalisme. Mis en œuvre dans des travaux universitaires en économie ou en sociologie du travail - disciplines qui

³⁶³ ALLEMAND, S., « Les réseaux : nouveau regard, nouveaux modèles », in *Sciences humaines*, n° 104, (2000), pp. 22-23.

³⁶⁴ *Ibidem.*, p. 23.

³⁶⁵ Cf. p. ex. la Franc-Maçonnerie, l'Opus Dei, les réseaux regroupant des membres de minorités ethniques, d'une tendance de parti politique, les organisations criminelles de type mafieux, etc.

³⁶⁶ BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*.

³⁶⁷ *Ibidem.*, p. 156.

contribuent à donner au management ses assises théoriques - il devait presque nécessairement investir [cette littérature]»³⁶⁸.

De la même manière que les théories économiques et les textes de management ont récupéré le concept de réseau, le Discours dominant s'en est emparé pour décrire l'évolution souhaitée et souhaitable de l'institution universitaire. Si le terme même de «réseau» n'est pas aussi spectaculairement présent dans les textes du Discours dominant que nous pourrions le laisser entendre, il en va tout autrement des notions connexes. Le concept de réseau fait au premier chef référence à une société où l'ouverture se substitue au repli sur soi, où l'organisation hiérarchique s'efface au profit d'un système fondé sur les connexions entre individus et/ou groupes d'individus et/ou structures de différents types (mais toujours de taille réduite). La logique connexionniste est antagoniste des notions de planification et de longue durée. Elle suppose la capacité de changer rapidement d'orientation et de partenaire(s) en fonction des opportunités. Elle valorise, comme nous nous y sommes arrêté antérieurement, l'idée de projet³⁶⁹. Dans le cadre du projet, et plus généralement du travail dans les nouvelles organisations d'un monde en réseau, il est requis des individus des qualités comportementales précises : capacités relationnelles et comportementales, autonomie, esprit d'initiative, faculté de communication et de mobilité, capacités d'apprentissage. Ce sont ces qualités qui, selon la terminologie de Boltanski et Chiapello, font les «grands» dans le monde en réseau de la Cité par projets. A l'inverse naturellement, ceux chez qui elles font défaut ou sont insuffisamment développées, restent les «petits», autrement dit les faibles. Il faut aussi insister sur le fait que le monde en réseau, fondé sur l'ouverture et la mobilité, ne permet pas d'établir une fois pour toute la hiérarchie des «grands» et des «petits» qui s'y meuvent. Le réseau s'étend et se modifie sans cesse au rythme d'une concurrence permanente entre ses membres.

L'idéologie réticulaire est omniprésente dans les textes les plus représentatifs du Discours dominant (CRE, OCDE, ERT), bien que le terme même de «réseau» n'y soit pas nécessairement mentionné de façon particulièrement fréquente. C'est plutôt à travers les différentes notions et concepts qui y sont rattachés qu'elle s'y manifeste.

³⁶⁸ *Ibidem*.

³⁶⁹ Projet que Boltanski et Chiapello qualifient de «bout de réseau fortement activé». *Ibidem*, p. 157.

Il nous faut ici insister sur le fait qu'il faut éviter la confusion entre ce qui peut être décrit comme réseau existant à l'intérieur de l'université, et cette idéologie qui est à la base de la Cité par projets, et par extension du monde en réseaux dans lequel cette Cité se concrétise. Si l'université «traditionnelle» peut-être assimilée à une organisation hiérarchisée, on peut aussi sans peine, comme on y a insisté au début de ce paragraphe, en décrire bien des aspects en termes de réseaux, formels ou informels : le réseau des huit facultés, les réseaux de recherche (interuniversitaires ou interfacultaires), les réseaux informels entre personnes (amitié, politiques, philosophiques, discipline ou orientation, etc.). La formalisation de l'Université de Bouvreuil sur base du paradigme du réseau ne nous intéresse pas. Nous ne pensons pas qu'il soit possible de rendre compte de façon exhaustive des différentes traductions de cette idéologie dans le fonctionnement quotidien de l'université. Nous nous en tiendrons à celles qui, dans le champ particulier de l'Université de Bouvreuil, nous ont semblé les plus évidentes. Généralement, le terme de «réseau» n'est évoqué dans le sens où nous l'entendons qu'assez rarement dans les déclarations des Autorités ou les documents officiels.

«La nouvelle structure du savoir n'a plus la forme d'une pyramide mais bien d'un *réseau*. Autrement dit, la pluridisciplinarité laisse la place à l'*interdisciplinarité*. Je suis convaincu que cela va renforcer les *interactions* entre tous les universitaires»³⁷⁰.

« [...] je défends avec force l'idée de développer une *Interface* Université-Culture sur le modèle des synergies que nous avons créées avec l'industrie. Une des forces de [Bouvreuil] est son *réseau* extrêmement dense de musées, d'institutions d'enseignement et d'associations culturelles. Tous sont pour l'Université des *partenaires* potentiels»³⁷¹.

« Il faut [...] repositionner l'Université dans l'espace européen. On ne répétera jamais assez combien les enjeux de l'Université ne sont plus locaux, ni même régionaux. Qu'il s'agisse des étudiants que nous formons, des activités de recherche ou encore des collaborations avec le monde extérieur, nos missions ont définitivement pris place dans un *contexte international*. Cette tendance ne fera que s'accroître. Beaucoup d'entre nous travaillent plus souvent en *réseaux* avec des collègues étrangers que dans leur propre faculté. On peut y ajouter le déplacement irréversible des centres de décision et de subvention vers les institutions européennes. Enfin, il est certain que dans un avenir proche, les cursus des étudiants pourront se faire à la carte dans plusieurs centres universitaires. La réponse à ces *exigences d'ouverture et de mobilité* est une condition fondamentale de la pérennité de l'Université de Bouvreuil. N'oublions pas que dans le petit monde

³⁷⁰ «Elections du Recteur et du Vice-Recteur. Allocution du Recteur élu», Université de ***, (1997).

³⁷¹ «Discours d'inauguration de l'exposition : Livres d'images. Images du livre », Université de ***, (1998).

des universités de la Communauté française nous avons des *concurrents* dont les moyens et les ambitions dépassent de loin nos frontières»³⁷².

En ce qui concerne l'Université de Bouvreuil, le principal indice est l'omniprésence du discours managérial que nous avons décrite plus haut. Ce discours véhicule une série d'idées-force qui correspondent en fait aux concepts de base du monde réticulaire tel qu'il est décrit par Boltanski et Chiapello ou encore suggéré dans les documents de référence du Discours dominant.

Tableau XI : Indicateurs d'un monde en réseau

Monde en Réseau(x)	
Concepts associés	Traduction dans l'université
« <i>learning organization</i> »	organisation décloisonnée et fluide, fondée sur le savoir et l'innovation, par opposition au modèle cloisonné et hiérarchique
Connexions, ouverture	transdisciplinarité, interdisciplinarité, regroupements (départementalisation), Interfaces, internationalisation, contacts entre universités (du point de vue institutionnel et du point de vue individuel), programmes d'échanges pour étudiants ; dévalorisation du « local ».
Transparence	« <i>accountability</i> » (obligation de rendre des comptes)
Organisation et structures décentralisées	Passage de l'université complète traditionnelle (= grande entreprise intégrée) à une université organisée autour de points forts (centres ou pôles de compétences)
Instabilité, créativité (innovation), projet	Détitularisation, évaluation, politique prospective, plans stratégiques, valorisation de l'innovation
Communication	Développement de la politique institutionnelle de communication, Internet, Intranet, NTIC en général
Qualités comportementales (Autonomie, initiative, capacités relationnelles, flexibilité, mobilité)	
Discours du management	Discours du management ; université entrepreneuriale ; création de sociétés dérivées (<i>spin off</i>) ; valorisation des disciplines et des initiatives rentables (sciences appliquées, brevets)

³⁷² «Discours du Recteur aux membres du Corps Académique», Université de ***, (2000).

Pour le Recteur Courant, adapter l'université aux contingences de son époque revient à l'intégrer dans le monde en réseau de la Cité par projets. L'institution doit s'ouvrir, à l'extérieur comme à l'intérieur. Elle doit désormais jouer dans un contexte international, ce qui suppose en corollaire qu'elle doit briser le cadre géographique et historique local dans lequel elle restait enfermée. L'université n'est désormais plus à l'image de la tour d'ivoire d'où la Science prenait distance pour envisager le monde. La mode est à la transparence, à l'ouverture, à la perméabilité. Dans ces conditions, une tour d'ivoire universitaire ne serait plus synonyme que de repli, d'indifférence, de dissimulation, d'égoïsme. La métaphore de la nouvelle université sera celle d'Internet et des NTIC. A l'intérieur de l'institution, grâce à la nouvelle politique de communication et aux moyens informatiques, on s'efforcera de faire disparaître les obstacles à la transparence³⁷³. La volonté de transparence se justifie simultanément aux plans scientifique et moral.

Elle doit valoriser toutes les démarches qui visent à décroïsonner, à favoriser les rapprochements, les concentrations et les collaborations. Aux incitations de contacts interfacultaires vient s'ajouter la mise en évidence récurrente des atouts de l'interdisciplinarité, celle-ci pouvant être perçue comme le signe d'un savoir lui-même de moins en moins hiérarchisé dont les divers éléments sont susceptibles de s'assembler entre eux en fonction des opportunités ou nécessités de recherche. Les initiatives de décroïsonnement sont synonymes d'ouverture mais aussi d'atouts en matière de dynamisme, de souplesse d'organisation et de gestion. C'est le but recherché à travers la départementalisation qui permet de regrouper des services, de rationaliser leur administration et leur encadrement, et donne aux professeurs et chercheurs la possibilité de mieux répartir à priori leurs activités de recherche et d'enseignement. A la souplesse des structures doit répondre la souplesse des individus, incités à la mobilité (réforme de la carrière scientifique prévoyant un séjour d'un an à l'étranger ; détitularisation des charges d'enseignement) et aux initiatives. Parmi celles-ci, les plus appréciées sont la création de centres de compétences ou pôles d'excellence qui sont eux-mêmes amenés à s'intégrer dans des réseaux internationaux. L'ouverture aux collaborations internationales de tous types (échanges, projets) est d'ailleurs une autre priorité de l'université qui doit montrer qu'elle existe et est capable de supporter la

³⁷³ Le futur Recteur Courant insistait beaucoup dans son programme électoral sur le fait que «la condition première de la réussite de l'université dans ses missions est une gestion transparente, dynamique et rigoureuse», «[...] la volonté de transparence dans la gestion de l'institution [...] suppose que le Recteur et ses collègues communiquent plus et mieux », «Une gestion adaptée aux exigences contemporaines ne peut se concevoir sans une meilleure circulation de l'information au sein de

concurrence au-delà des plans local et régional. Le décloisonnement suppose une amélioration de la communication à laquelle doit contribuer une politique de communication institutionnelle de communication ambitieuse. Celle-ci se fonde, tout comme les nouvelles techniques d'enseignement et le projet de campus virtuel destinées à ouvrir davantage l'institution à une grande diversité d'étudiants (notamment dans le cadre des formations continuées et du «*lifelong learning*»), sur une utilisation intensive des NTIC, d'Internet et d'Intranet.

A notre sens, c'est à ce niveau que se manifeste le mieux l'intégration de l'université dans un monde caractérisé par la notion de réseau ainsi que son respect des valeurs qui y sont liées. En premier lieu, cette intégration fait référence au réseau historique et informel de la diffusion de la connaissance qui remonte aux premières universités européennes entre lesquelles circulaient maîtres et étudiants. Nous avons déjà insisté dans le présent travail sur l'importance de la référence et de la justification historiques dans le monde universitaire. Deuxièmement, elle manifeste concrètement l'idéal universitaire d'insertion dans la communauté scientifique au sens large avec les connotations de collaboration et d'ouverture qui y sont liées. Troisièmement, elle connote l'université de manière positive quant à sa capacité à utiliser les nouvelles technologies et à sa volonté d'efficacité. Enfin, elle s'affirme comme «organisation apprenante» participant de manière active à la société du «*lifelong learning*».

4.7.3. L'émergence de la figure de l'expert

«L'université n'est-elle pas une association d'experts [...] ?»³⁷⁴

L'évolution de l'université dans le sens d'un modèle managérial fait également évoluer le travail des universitaires. Le professeur d'université, les chercheurs, ne correspondent plus dans la réalité de leur quotidien à la représentation qu'on pouvait encore en avoir il y a moins d'un siècle, lorsqu'un Recteur de Bouvreuil regrettait que les professeurs «n'aient point de

l'institution. [...] cela permettra d'appliquer le principe de transparence dans les prises de décision, la discussion et la résolution des problèmes». («Draft-programme», document personnel, 1997).

³⁷⁴ TABATONI, P., BARBLAN, A., *Principes et pratiques du management stratégique dans l'université*.

bureau décent où lire et méditer». Le temps de l'isolement et de la méditation est loin. La multiplication des responsabilités à l'intérieur des facultés et des services, les tâches de gestion et de représentation ont déjà depuis longtemps altéré l'image du savant travaillant à l'écart du tumulte du monde. L'université-entreprise, contrainte de trouver et de gérer seule de nouvelles ressources dans un contexte de compétition et de concurrence renvoie désormais cette image à l'histoire. Tout au plus l'évoquera-t-on avec plus ou moins de conviction lors de cérémonies telles la rentrée académique ou les remises de diplômes *Honoris causa*. Le professeur d'université et le chercheur doivent aujourd'hui se mettre au diapason du pragmatisme ambiant. Et quand bien même ils ne travaillent pas dans des disciplines où l'application des connaissances est de mise, il faut trouver des budgets pour engager un collaborateur supplémentaire ou pour compléter le matériel. C'est alors la course aux subsides, les contacts interminables avec les cabinets ministériels, les DG européennes, les administrations.

«Dans le Far-West, il y avait des chasseurs de prime ; moi, je me vois parfois comme un chasseur de subventions. Il faut connaître les gens, les services ; il faut se faire ses entrées. Et il faut surtout arriver le premier hein, parce que les collègues, ils courent souvent dans la même course que vous». (Professeur Joffre, Faculté des Sciences appliquées)

Dans le cadre d'une institution fortement influencée par le modèle de l'entreprise et les impératifs de gestion et d'efficacité, le professeur d'université (et souvent aussi les membres du personnel scientifique) tend à se percevoir comme un organisateur et un gestionnaire. A la demande de définition du rôle du personnel académique figurant sur un questionnaire ouvert envoyé à des universitaires de Bouvreuril mais aussi d'autres universités belges, françaises, suisses et canadiennes, on trouve très largement évoquées, à côté des tâches de recherche et d'enseignement, la «direction d'activités», l'«administration de service», la «recherche de crédits», la «gestion des moyens humains et matériels pour atteindre les objectifs fixés en termes d'enseignement, de recherche et de service à la communauté», la «contribution à l'image de l'université» et la «représentation».

Constat ou conviction ? Les entretiens informels que nous avons eus avec les professeurs nous ont montré que beaucoup d'entre eux avaient le sentiment que leurs connaissances, leurs compétences, devenaient essentiellement utilitaires. L'utilité, à la fois au sens du rendement et de la notoriété, est précisément le critère central de la reconnaissance des activités de

l'université-entreprise qui, a l'opposé des représentations traditionnelles de la tour d'ivoire, est dans le monde, en prise directe avec lui. Corollairement, le professeur d'université n'est plus le savant qui observe le monde en spectateur ; il devient acteur ; il «participe» dans le sens commandé par la citoyenneté à l'aventure (on pourrait dire au «projet») de son université. Les impératifs d'excellence du travail scientifique, qu'il s'agisse de la recherche ou de l'enseignement, sont de plus en plus associés à ceux d'efficacité et de rentabilité. La science doit non seulement être utile à la société, mais son utilité doit être proportionnelle aux investissements concédés par la société :

«Du point de vue de la recherche, j'ai été sidéré de voir à quel point on se contente de peu de choses en matière de résultats. Je ne mets pas en cause la recherche fondamentale, mais j'estime que c'est du gaspillage de mettre en place des fonds de recherche pour une recherche qui ne se pose pas les questions élémentaires de son utilité pour la société [...]. L'université en termes de recherche fait encore beaucoup trop de masturbation intellectuelle sans se tracasser de l'utilité sociale. Quand je vois ce qu'on fait avec les fonds que l'on a, j'estime que notre rendement est très faible par rapport à l'utilité sociale. [...]» (Professeur Maudit, Faculté d'Economie, Gestion et Sciences sociales)

Cette utilité est, quant à elle, liée aux compétences dans des domaines d'activités de plus en plus spécialisés :

«Quelles que soient les disciplines, il y a quelques dizaines d'années, les connaissances étaient telles qu'elles étaient peu remises en question. Elles avaient un degré de fiabilité beaucoup plus grand que maintenant [...] Le prof qui possédait bien sa matière, on ne pouvait pas discuter ce qu'il disait puisqu'il avait raison. Maintenant, c'est tout à fait différent [...]. Les sciences deviennent des sciences où il n'y a plus de vérité. L'idée à laquelle je suis arrivé par rapport aux connaissances, c'est que toute connaissance est approximative et toute vérité est provisoire. Je pense qu'une bonne partie de mes collègues seraient d'accord avec ça. Il y a trente ans, personne n'aurait dit ça. Il y a là une évolution qui enlève le prof d'unif du piédestal où il se trouvait [...]. Il y a des tas de sciences actuellement qui n'ont aucune base théorique, dont la seule base est l'observation sans qu'il y ait un concept directeur qui permette l'interprétation. Dans les sciences nouvelles, il faut créer ces bases théoriques [...] et ces bases théoriques sont des vérités provisoires [...]. Avant le prof. d'unif était quelqu'un qui avait la lumière et qui la donnait. Maintenant, le prof d'unif est quelqu'un qui, comme tous les autres, cherche la lumière, et son aura, c'est simplement que dans son domaine il est un peu mieux outillé que d'autres». (Professeur Cousteau ; Faculté des Sciences)

L'universitaire se définit donc au premier chef comme un spécialiste qui ne pourrait légitimement se prononcer ou prendre position que par rapport à sa spécialité. D'ailleurs, l'institution ne lui demande pas d'être un généraliste. Le témoignage à ce propos de Madame Sarrazin, professeur de philosophie des sciences, est assez intéressant :

« Je me rends compte de plus en plus que c'est une situation extrêmement inconfortable d'avoir un pied dans toutes les fac, parce que finalement je dois m'entendre avec des gens extrêmement différents. On me demande de faire des cours de philosophie des sciences, et je me rends compte que d'une fac, même d'une section à l'autre, les gens exigent de moi des choses totalement différentes, totalement contradictoires [...] Et d'une certaine manière, c'est difficile de ne pas décevoir tout le monde quand tu fais de l'épistémologie des sciences dans des facultés aussi différentes, puisqu'ils attendent d'un cours de philosophie des sciences des choses complètement opposées [...]. Et je me demande de plus en plus "pourquoi est-ce que ces gens veulent un cours de philosophie des sciences ?" [...] Il y a eu un moment où tout le monde en voulait [...] mais je me rends compte que la plupart des fac acceptent très mal qu'on réfléchisse sur leurs pratiques. Les pys veulent bien à la limite que j'aie à parler de l'épistémologie des sciences dures, mais je ne dois pas parler de psychologie, parce qu'à ce moment-là, je vois bien que j'empiète sur leur terrain [...]. A la fois ils me demandent un cours d'épistémologie des sciences, mais en même temps ils n'aiment pas d'avoir un regard critique ; ils estiment que ce regard critique n'est pas légitime [...]. Les gens ont une conception tellement différente de ce que sont des études universitaires, de ce qu'il faut faire passer, où ça doit mener [...]. On dit qu'il faut former des experts, des spécialistes, et c'est vrai, on ne peut pas se contenter de faire une espèce de culture générale [...]. Les gens savent peu ce qui se passe hors de leur faculté. Chaque fois que je passe d'une faculté à l'autre, j'ai l'impression de retomber dans une espèce de microsystème [...] où les gens se positionnent par rapport aux collègues immédiats, à ceux avec qui ils sont en compétition [...] Et au niveau des étudiants, tu vois qu'ils sont déjà très différents [...] Tu vois bien que beaucoup d'étudiants ont déjà une épistémologie, non pas implicite, mais induite en tout cas par leurs autres enseignants [...]. C'est dommage qu'on ne puisse pas accepter que des profs différents aient une vision différente : "Mais non, ce que vous dites là, ce sont des contre-vérités". Je pense qu'il y a chez certains la nécessité qu'on se présente aux étudiants comme un front uni, sinon les étudiants ne vont pas s'y retrouver».

Cela tendrait à nous faire considérer l'université comme un ensemble de spécialités. Celles-ci formeraient un tout dont seule l'appellation générique de «science» garantirait la cohérence, mais elles constitueraient des domaines d'intervention réservés, relativement imperméables les uns aux autres. Nous ne pouvons nous empêcher d'y rapporter cette affirmation fréquente dans le monde universitaire, à savoir qu'en raison de l'augmentation exponentielle du volume du savoir et de sa diversification, toute forme de connaissance encyclopédique devenait

illusoire. Malgré les célébrations récurrentes dans les déclarations officielles de l'interdisciplinarité et de la collaboration, la spécialité s'impose comme un des éléments constitutifs de base de la vie universitaire. Or qui dit spécialité dit spécialiste. Le chercheur ou l'académique tendra moins à se définir par rapport à l'ensemble du savoir dont il est supposé faire partie, que par rapport à cette unité de base qu'est sa spécialité. Ce sont les compétences qu'il a acquises dans ce domaine particulier qui lui donnent sa reconnaissance vis-à-vis de ses pairs et vis-à-vis du monde extérieur. Le spécialiste, par définition, n'intervient que dans le champ de sa spécialité, que ce soit pour répondre à la demande de l'université de produire des recherches et d'enseigner, ou que ce soit pour répondre à des demandes extérieures. Ce sont ces demandes extérieures qui vont faire du spécialiste un expert. Mais ce sont aussi les vertus attachées à la figure de l'expert et à l'expertise qui vont faire qu'elle sera revendiquée par l'université.

La notion d'expert est assez vaste et le phénomène de l'expertise est un phénomène complexe. La sociologie de l'expertise tente précisément de comprendre et de clarifier cette complexité³⁷⁵. Nous retiendrons de l'approche qu'en fait Trepos que l'expertise n'est pas une profession mais plutôt une position, bien que les experts soient des professionnels ou aspirent à le devenir. La position d'expert exprimerait d'ailleurs «l'idéal de tout corps professionnel [...] : le corps professionnel circonscrit un domaine du réel, pour lequel il revendique un discours savant, gage de rationalisation et d'intervention sur ce domaine»³⁷⁶. Une des caractéristiques de l'expert est d'être investi de cette qualité par des commanditaires (Etat, entreprises privées), mais le prestige dont jouit la qualité d'expert dans la société actuelle peut pousser certains à revendiquer et à s'attribuer cette qualité. C'est ce qui se passe entre autres dans le chef de l'université qui, à propos des services qu'elle est censée rendre à la collectivité et de leur qualité, invoque régulièrement son expertise.

«Si l'université attend beaucoup de la société, la société attend beaucoup de l'université. Elle en attend des experts, des technologies, des connaissances de pointe»³⁷⁷.

«En effet, aux professionnels et aux experts qu'on réclame à l'université, nous avons le devoir moral d'ajouter la dimension de la citoyenneté responsable»³⁷⁸.

³⁷⁵ TREPOS, J.Y., *La sociologie de l'expertise*, Paris, PUF, (coll. «Que sais-je ?»), 1996.

³⁷⁶ *Ibidem*, p. 18.

³⁷⁷ «Elections du Recteur et du Vice-Recteur. Allocution du Recteur élu», Université de ***, (1997).

³⁷⁸ «Rentrée académique 1997-1998. Discours de M. le Recteur C.».

«L'économie a besoin de son potentiel d'expertise scientifique et technologique ; la démocratie a besoin de son potentiel intellectuel et critique. Idéalement, l'universitaire doit associer les qualités de l'expert et de l'intellectuel. Il lui faut être un spécialiste compétent dans sa discipline, capable de répondre avec efficacité aux demandes de la société, mais aussi un intellectuel, capable de porter un regard global sur le monde, de prendre position et de s'engager»³⁷⁹.

«[...] on attend d'elle une offre de qualité en matière de formation continuée et on requiert son expertise dans les domaines les plus divers»³⁸⁰.

«S'il doit être avant tout une référence et un modèle, pour la rigueur de son travail et de son indépendance d'esprit, on impose au scientifique des nouvelles prérogatives. C'est ainsi qu'il est devenu un expert pour un monde de plus en plus complexe [...]»³⁸¹.

«Cette dimension citoyenne, c'est le choix que nous faisons comme universitaires et comme scientifiques de mettre nos capacités de recherche et d'expertise au service de tous les hommes»³⁸².

Ce n'est pas un hasard si l'université entrepreneuriale revendique et se revendique de l'expertise. La figure de l'expert, en effet, est centrale dans le discours du management des années 90, et il est un des «grands» de la Cité par projets³⁸³, à côté du manager et du chef de projet dont, soit dit en passant, le professeur d'université est aussi censé revêtir et manifester les qualités. De ce point de vue, le lien de l'expertise avec la promotion de l'idéologie contenue dans le Discours dominant nous paraît devoir être pris en considération. L'expert confirme ainsi la dimension politique de son rôle³⁸⁴.

Pour l'université, le fait de devenir un lieu d'expertise présente un double intérêt. En premier lieu, l'expertise est médiatique, et intervient donc positivement sur l'image de marque de l'institution. Deuxièmement, l'expertise est monnayable, et donc rentable. On remarquera toutefois que si tous les universitaires sont chercheurs et enseignants, il ne sont pas tous experts. La notion d'expertise ou la qualité d'expert sont très liées à la spécialité ou à la

³⁷⁹ «Rentrée académique 1999-2000. Discours de M. le Recteur C.».

³⁸⁰ «Rentrée académique 2000-2001. Discours de M. le Recteur C.».

³⁸¹ «Remise des diplômes Honoris causa, Discours du Recteur C., 26.11.1998», Université de ***, (1998).

³⁸² *Ibidem*.

³⁸³ «L'expert est aussi un grand de la cité par projets parce que sa compétence, indispensable, est faite de savoirs non standardisés, mais de connaissances personnelles et incorporées ; elle est le produit de l'expérience passée, c'est à dire des multiples connexions, notamment avec d'autres détenteurs de savoirs spécifiques, formées au cours de projets antérieurs, dont il garde la mémoire». (BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, p. 174)

³⁸⁴ Cf. VRANCKEN, D., «Profession, marché du travail et expertise», in M. De Coster, F. Pichault (éds.), *Traité de sociologie du travail*, Paris-Bruxelles, De Boeck, 1998, pp. 269-295.

discipline, et au rôle que celles-ci jouent dans le développement économique, dans les problèmes environnementaux, etc. Plus la discipline est médiatisée, plus elle paraît investie d'une dimension «politique» qui contribue à faire émerger la figure de l'expert.

Il est à noter que le «combat» mené par l'Université de Bouvreuil et son Recteur (contre les Hautes Ecoles notamment) vise implicitement à la conservation du monopole de l'expertise, monopole très rentable tant du point de vue financier que du capital symbolique (image de marque) (p. ex., le Recteur insiste pour que la revue de presse quotidienne diffusée par Intranet mette en évidence les interventions des universitaires bouvriliens dans la presse). On peut dire qu'il existe aujourd'hui entre les universités une véritable compétition au plan de l'image, au plan de la place que les universités, désormais concurrentes, occupent dans les médias.

Cependant, si l'émergence de la figure de l'expert contribue à connoter une université conforme au Discours dominant et intégrée au modèle de la Cité par projets, elle ne supplante pas pour autant une autre figure à laquelle l'universitaire est traditionnellement associé : l'intellectuel. Une étude comparative des figures respectives de l'expert et de l'intellectuel dans le cadre universitaire pourrait à elle seule donner lieu à une thèse. Nous ne nous y attarderons pas. Nous insisterons seulement sur leur coexistence. Celle-ci a priori pourrait surprendre car expert et intellectuel sont habituellement associés à des qualités, à des attitudes et à des valeurs qui ne se recouvrent guère voire s'opposent. C'est un des paradoxes caractéristiques de l'université que nous serons amenés à commenter dans le chapitre suivant. En fait, à son niveau, l'opposition apparente entre expert et intellectuel reproduit celle qui existe entre, d'une part, l'invocation des valeurs du Discours dominant et, d'autre part, les références à l'histoire et à la tradition. L'opposition, précisément, n'est qu'apparente, et recouvre selon nous une complémentarité dans laquelle - nous y reviendrons - l'université trouve sa cohérence.

Si le fait de se poser et d'être reconnu en tant qu'expert est valorisant pour l'universitaire, la qualité d'intellectuel l'est tout autant. La notion est aussi large et complexe à définir que celle d'expert³⁸⁵. Parmi les diverses définitions de l'intellectuel que l'on peut rencontrer, il nous a

³⁸⁵ Pour une discussion approfondie à défaut d'être exhaustive, nous renvoyons le lecteur à «Les intellectuels : déclin ou essor. VI^e colloque annuel du groupe d'Etude "Pratiques sociales et théories"», in *Revue européenne des sciences sociales*, tome XXVIII, n° 87, (1990).

paru symptomatique de noter entre autre que l'intellectuel pouvait se définir «comme la réaction de l'intelligence contre le phénomène de sa propre spécialisation. Il incarne l'espoir et la volonté de maintenir, dans la cité, l'idée de l'universel, et l'idée "socratique" d'une relation essentielle entre la raison et les valeurs»³⁸⁶. De ce point de vue, l'intellectuel se situerait en effet à l'opposé de l'expert, limité à une pensée spécialisée et pragmatique. Dans un second temps, on peut voir dans l'intellectuel celui qui contribue «directement ou indirectement à la production, à la confirmation ou à la diffusion de valeurs, de "visions du monde", d'idées, de connaissances ou de produits symboliques, notamment lorsque ceux-ci comportent des conséquences axiologiques ou plus généralement philosophiques»³⁸⁷. Cela expliquerait pourquoi les spécialistes des sciences de l'homme seraient plus souvent perçus comme des intellectuels que leurs collègues des sciences de la nature. Plus généralement, la figure de l'intellectuel est associée aux prises de positions de personnalités, parmi lesquelles nombre d'universitaires, lors de l'affaire Dreyfus. C'est à cette époque que le terme se popularise, ne faisant semble-t-il que désigner la catégorie de ceux que l'on appelait au XVI^e siècle «humanistes», et au XVIII^e «philosophes». La notion d'intellectuel dans ce cas n'est pas liée à une origine ou à une formation. Cornelius Castoriadis en donne une définition qui, selon nous, rejoint ce que les universitaires peuvent généralement penser de leur rôle en tant qu'intellectuels : «[...] ceux qui, quel que soit leur métier, essaient de dépasser la sphère de spécialisation et s'intéressent activement à ce qui se passe dans la société et qui par usage de la parole et la formulation explicite d'idées générales, ont pu essayer ou peuvent essayer d'influer sur l'évolution de leur société et le cours de l'histoire»³⁸⁸. Plus trivialement dit, l'intellectuel, c'est celui qui porte un jugement et qui s'engage vis-à-vis de choses ou d'événements qui dépassent le cadre de sa spécialisation professionnelle.

Cet engagement est un concept ambigu qui fait que la figure de l'intellectuel est revendiquée à la fois par le discours officiel de l'université («Idéalement, l'universitaire doit associer les qualités de l'expert et de l'intellectuel. Il lui faut être un spécialiste compétent dans sa discipline, capable de répondre avec efficacité aux demandes de la société, mais aussi un intellectuel, capable de porter un regard global sur le monde, de prendre position et de s'engager»³⁸⁹ ; «Si l'universitaire est un expert, il doit être avant tout un intellectuel et un

³⁸⁶ BARILIER, E., «Vie de l'esprit, vie de la cité», in *Revue européenne des sciences sociales*, p. 36.

³⁸⁷ BOUDON, R., «Les intellectuels et le second marché», in *Ibidem*, p. 90.

³⁸⁸ Cité par ASCHER, E., «Les intellectuels. Lectures et réflexions», in *Ibidem*, p. 134.

³⁸⁹ «Rentrée académique 1999-2000. Discours de M. le Recteur C.».

humaniste. Sans cela, nous ne serions plus que des technocrates».³⁹⁰) et par les universitaires qui en font la critique («Des intellectuels pourraient très bien mettre le débat sur la place publique de l'université et en parler. Ca ne changerait pas le déterminisme actuel de l'université, mais ça pourrait au moins montrer que les intellectuels s'en préoccupent [...]. Eclipser du Discours dominant actuel le terme d'intellectuel a peut-être une signification [...]. A priori, expert et spécialiste, ça présente mieux dans le discours technocratique dominant. Intellectuel a peut-être un côté péjoratif. Et pourtant, sensu stricto, à l'université, à part une petite frange du PATO, tout le monde doit être considéré comme intellectuel au sens strict du terme [...]. En fac de médecine, mais ça doit être le problème dans pas mal de fac, j'ai rencontré peu de gens qui méditaient sur leur situation, qui avaient une réflexion philosophique ou éthique à propos de leur situation [...]. On n'a pas dans nos fac ici la tradition humaniste, disons le comme cela, qu'on pouvait avoir dans certaines fac françaises, mais ça a disparu aussi. C'est vrai que le règne de la technique et de l'expertise domine par rapport à celui de la réflexion philosophique». (Professeur Blanchard, Faculté de Médecine))

A titre documentaire, il nous a paru intéressant de citer ici un extrait d'un numéro du journal de l'Université de Bouvreuil, dans lequel trois professeurs étaient interrogés sur leurs perceptions du rôle de l'intellectuel. Une question a retenu notre attention :

«A votre avis, l'intellectuel est-il un expert ou un généraliste ? Les opinions sur ce point sont extrêmement contrastées. M. X. revendique un devoir d'honnêteté : "Apporter ses connaissances lors d'une discussion, oui, mais ne pas se prononcer sur un dossier inconnu".

Ne court-on pas le risque d'une excessive spécialisation ? M. Z. se démarque un peu de son collègue lorsqu'il affirme que "l'intellectuel est capable de concevoir un problème même s'il ne s'agit pas de sa spécialité". Mme Y. partage cet avis : "D'après ma définition, l'intellectuel est peut-être un spécialiste, mais doté d'une vision suffisamment large pour décoder son époque".

Pour M. X., l'engagement public de l'intellectuel est question de choix personnel. : "L'intellectuel est avant tout un homme libre". M. Z. précise que "en tant qu'ingénieur, je suis sans doute moins exposé que d'autres à donner mon avis dans le débat social, et pourtant il me semble utile que les intellectuels participent, en tant que citoyens, aux débats de société". Mais il met en garde : "Attention au péché d'orgueil ! L'intellectuel ne détient qu'une part de la vérité". Mme Y. est plus ambitieuse : "L'engagement de l'intellectuel-universitaire est un devoir dans une société qui le paie pour réfléchir !" Il est donc de son devoir d'intervenir dans le monde et, à ce titre "d'œuvrer pour le bien commun" ».

³⁹⁰ «Rentrée académique 2000-2001. Discours de M. le Recteur C.».

La question nous paraît significative dans le sens où, ne pouvant amener de réponses fermées, elle amène à constater la coexistence de l'intellectuel et de l'expert, et *in fine*, à les associer dans un même devoir d'intervention pour le bien commun : l'expert travaille à la valorisation de l'université-entreprise dans l'esprit de l'idéologie du Discours dominant ; l'intellectuel quant à lui travaille à la valorisation de l'université en référence à ses valeurs et à la tradition humaniste dont elle se revendique. L'université réconcilie ainsi son positionnement affirmé dans le monde des réseaux et de la Cité par projets avec ses représentations traditionnelles.

4.7.4. « Citoyenneté », responsabilité et mise en question de la liberté académique

Un trait cardinal du Discours dominant tel qu'il est promu par les Autorités de l'Université de Bouvreuil, est qu'il prend comme justification l'intérêt de l'institution en tant qu'intérêt collectif. Les références à l'image de marque, à l'esprit de corps et à la citoyenneté tendent à niveler les différences individuelles afin d'associer un maximum d'acteurs dans une dynamique collective. Le raisonnement implicite des tenants du Discours dominant est, que si l'on arrive à créer ou à renforcer un sentiment d'identité dans l'université, les acteurs substitueront à leurs « préoccupations égoïstes » un engagement au service du bien commun³⁹¹. Le changement est envisagé comme synonyme d'une rationalisation appliquée à un ensemble dont tous les constituants sont considérés comme équivalents, sans autre spécificité que celle du corps auquel ils appartiennent : les administratifs administrent ; les professeurs cherchent et enseignent, assistés par le personnel scientifique. Rationalisation et changement sont assimilés à un processus mécanique adapté à l'intérêt de l'institution mais dont la fiabilité cependant est liée à la bonne volonté d'acteurs dont les principaux (les professeurs) agissent de façon beaucoup plus individuelle que collective, confortés en cela par le principe de liberté académique. Il importe dès lors de motiver les acteurs, de les convaincre du bien fondé des choix des Autorités, de la nécessité d'un changement dont eux seuls pourront garantir la réussite.

³⁹¹ « Les collègues ne pensent qu'à eux. Tu peux prendre n'importe quelle faculté, c'est d'abord eux. Ils s'intéressent toujours plus à eux qu'à l'institution ». (Recteur Courant, entretien privé).

Cette réussite passe par l'adhésion à un projet qui concerne l'institution dans toutes ses dimensions. Celle-ci n'est d'ailleurs mentionnée le plus souvent que de manière globale, comme si le projet gommait les spécificités, qu'elles soient facultaires ou individuelles.

Le projet est rassembleur. C'est un dénominateur commun qui permet à tout un chacun de se sentir embarqué sur le même navire universitaire, de se sentir comme partie intégrante d'un ensemble qui lui est supérieur. La personnalité n'est en fait reconnue que dans la mesure où chaque individu, chaque acteur doit être convaincu d'agir dans le même sens que ceux qui l'entourent. C'est pourquoi, comme on y a déjà insisté, les discours du Recteur insistent de manière récurrente sur la nécessité de créer un esprit de corps, une identification à l'institution qui aura pour effet de subordonner les intérêts individuels aux intérêts collectifs. Mais on ne peut y parvenir par la contrainte. On en appellera donc à la (bonne) volonté et à la responsabilité individuelles. Dans la logique du neo-management participatif, on appelle le personnel à s'investir et à faire les sacrifices nécessaires pour garantir la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. On fait à priori porter la responsabilité de l'efficacité de la politique mise en place sur le personnel de l'université. Pour parvenir aux objectifs que l'on se fixe, il faut que les acteurs témoignent de leur engagement et de leur loyauté. On n'évoquera pas à cet égard un improbable «civisme universitaire», mais on sollicitera la citoyenneté des acteurs et leur sens des responsabilités, celles-ci impliquant comme on l'a dit, la subordination des intérêts personnels au bien commun et, subséquemment, quelques sacrifices en matière de liberté académique :

« Grâce à votre collaboration, l'année académique qui s'achève a permis d'établir un plan de gestion rigoureux. Mais ce plan n'est jamais qu'un outil, et le meilleur outil ne vaut rien dans les mains d'un mauvais artisan. Nous voici dotés d'un levier que vous choisirez d'utiliser ou non pour le bien de l'institution [...] »³⁹².

«Pour répondre à ces contraintes, il était urgent de donner à notre université un outil et un cadre de développement adaptés. L'outil, c'est le budget. Le cadre du développement, c'est le plan stratégique. Le plan stratégique doit viser à une modernisation et à une rationalisation tant de nos missions d'enseignement que de recherche [...]. Ce ne sont là que les lignes directrices d'action qu'il appartient à chacun de préciser et de mettre en œuvre. L'université n'est rien sans ceux qui la font [...]. le plan stratégique représente un tournant considérable dans l'histoire de l'Université de Bouvreuil [...]. C'est, je pense, une occasion unique de nous mettre au service d'un important

³⁹² «Rentrée académique 1998-1999. Discours de M. le Recteur C.», Université de ***, (1998).

projet collectif. C'est la mise en commun de l'énergie et des capacités de chacun qui fera progresser l'Université de Bouvreuil»³⁹³.

«[...] Evolution, plan stratégique, qualité, sont les mots-clés qui vont baliser la vie de l'université dans les années à venir [...] Ils sont liés à notre volonté de faire de notre université [...] une institution en prise directe avec son époque [...]. Cette responsabilité et cette ambition, ce sont les vôtres. La place que l'Université de Bouvreuil occupera désormais sur la scène locale et européenne, la qualité qui lui sera reconnue, seront à la mesure de votre engagement à tous. Cette responsabilité et cette ambition seront à la mesure de votre volonté de collaborer»³⁹⁴.

« Cette construction [de l'université], il nous faut l'entendre au sens d'une réforme de l'institution, d'une réforme de sa gestion et d'une réforme de sa culture. Cette valorisation ne sera possible qu'à plusieurs conditions [...] la nécessité d'évolution et de remise en question personnelles. Dans un monde en pleine mutation, l'homme qui n'évolue pas est un homme perdu qui se dévalorise et qui s'exclut. Je suis convaincu que la réforme de l'université passera obligatoirement par la réforme de nos habitudes et de nos mentalités»³⁹⁵.

«En un an à peine, des changements substantiels ont eu lieu. Le plus important à mes yeux est certainement la naissance [...] d'un esprit de corps qui se traduit par une volonté commune d'aller de l'avant. j'insiste sur le fait que, sans cette solidarité, il n'y a pas de projet possible à l'échelle de l'institution [...]. L'avenir appartient résolument à l'Université de Bouvreuil. Cet avenir commence aujourd'hui. Il en appelle à l'excellence de chacun dans un esprit de solidarité et de volonté collective»³⁹⁶.

4.7.4.1. La citoyenneté

Aux missions traditionnelles de recherche et d'enseignement, la fin du XX^e siècle a vu s'ajouter à la panoplie des responsabilités de l'université, une troisième mission, généralement associée au concept flou de citoyenneté qui, au même moment, faisait florès dans les médias. Peu importe ce que l'on entend précisément par ce mot, il faut que l'université, comme du reste les entreprises privées, soit «citoyenne». Or cette citoyenneté institutionnelle passe avant tout, on s'en doute, par la citoyenneté de ses membres. Ceux-ci ne peuvent plus se contenter de chercher et d'enseigner, ils doivent en plus manifester leur dévouement à l'institution et à la société par le truchement d'activités spécifiques.

³⁹³ «Discours du Recteur aux membres du Corps Académique», (2000).

³⁹⁴ «Discours de Vœux du Recteur», Université de ***, (2000).

³⁹⁵ «Discours de Vœux du Recteur au personnel scientifique», Université de ***, (1998).

³⁹⁶ «Discours de Vœux du Recteur au PATO», Université de ***, (1998).

On sait que le Discours dominant à l'université tend à s'auto-justifier et à affirmer sa respectabilité en faisant régulièrement référence à l'histoire et aux «valeurs» intangibles de l'université parmi lesquelles la raison et l'humanisme. C'est dans ce sens que la citoyenneté universitaire sera entre autres présentée par la communication officielle comme la participation de l'institution à la démocratie à travers, d'une part, les apports de la méthode critique ainsi que de la liberté de pensée et d'expression, et d'autre part, son impact culturel au sens le plus large. Toutefois, si l'on se rapporte à ce que le Recteur attend du personnel de l'université, il s'agira en interne de participer à la vie de la faculté et de l'Alma Mater en faisant partie de commissions, de groupes de réflexion, en s'impliquant dans la concrétisation d'activités ou de projets qui dépassent le cadre individuel et concernent l'ensemble de la communauté universitaire (p. ex., commission sur le développement d'Internet ; groupe de travail sur la réforme des doctorats ; visites d'information dans les établissements d'enseignement secondaire ; participation aux journées portes ouvertes, etc.). En externe, ce sera collaborer avec des administrations, ou mieux encore, des entreprises. Ce sera contribuer au développement de sociétés dérivées, de projets de recherche, de contrats d'expertise et autres activités qui généreront des rentrées financières pour l'institution³⁹⁷. Ces activités ne sont en fait pas des nouveautés en elles-mêmes. En revanche, ce qui est caractéristique du nouvel esprit universitaire, c'est que leur qualité «citoyenne» est reconnue par leur prise en compte dans le curriculum individuel.

Etre un universitaire «citoyen» signifierait dès lors mener des activités non pas véritablement désintéressées, puisqu'elles sont encouragées par une reconnaissance institutionnelle, mais qui témoignent de la volonté des acteurs de dépasser le cadre du service ou de la faculté dans lequel les Autorités n'ont finalement que peu d'influence et de capacité de contrôle, pour intégrer celui de l'institution.

4.7.4.2. Mise en question de la liberté académique

Le passage à un modèle entrepreneurial suppose comme on l'a vu le développement d'une culture d'entreprise, d'activités rentables, de nouvelles pratiques de gestion, etc., auxquels les scientifiques et surtout les professeurs sont censés répondre par une attitude positive. Cela signifie en premier lieu être «citoyen», en un mot responsable des enjeux qui pèsent sur l'institution et accepter de contribuer à les relever au-delà des tâches traditionnelles de

³⁹⁷ Via notamment la ponction d'un pourcentage au bénéfice de l'université sur tous les contrats extérieurs.

recherche et d'enseignement. C'est aussi, pour ceux qui le peuvent, associer à leurs qualités scientifiques celles de l'entrepreneur, en contribuant à la valorisation/rentabilisation des recherches et à la création d'entreprises dérivées. C'est enfin accepter le principe d'une démarche de qualité totale, dont ils sont à la fois les acteurs mais aussi les objets, soumis à la triple évaluation de la clientèle étudiante, de l'institution et des experts européens. En un mot, l'idéologie du Discours dominant impose aux universitaires sinon un certain conformisme, du moins une remise en question de leur autonomie. Celle-ci repose sur la notion de liberté académique qui est indissociable de la vie universitaire. On en parle beaucoup, mais toutefois elle reste vague. Nous nous référerons à la définition suivante :

« Le débat sur la liberté du professeur d'université remonte en fait au Moyen Age. A cette époque, il s'agissait essentiellement du droit de l'université à enseigner sans intervention de l'Eglise. Mais à la fin du XIX^e siècle, lorsque les termes de "recherche" et de "chercheur" trouvèrent leur place dans la terminologie usuelle, la "liberté de recherche" est également devenue une expression ordinaire pour désigner les activités de recherche et les activités d'enseignement d'une université. Néanmoins, il convient d'établir la distinction entre la liberté de recherche et la liberté d'enseigner, et particulièrement dans le cadre de la discussion entre le "quoi" et le "comment". Selon la tradition, un professeur d'université a toute liberté de choisir les questions auxquelles il veut consacrer sa recherche (le "quoi") et ses propres méthodes de recherche (le "comment"). Mais le niveau de liberté dans le choix des questions scientifiques dépend dans une large mesure des ressources disponibles et de la liberté qu'a le professeur d'université pour utiliser ces ressources de la manière qui lui semble appropriée»³⁹⁸.

La liberté académique est invoquée comme un fait, un acquis, mais le concept est très large et difficile à définir de manière univoque. Il n'est pas inconcevable que ce «vide définitoire» a été à l'origine de certains abus en confortant des professeurs dans un statut de notable omnipotent pour lequel la liberté académique aurait été synonyme d'immunité. En revanche, il a aussi pu constituer la meilleure garantie de liberté intellectuelle pour les scientifiques. Si cette indépendance n'est pas directement et clairement remise en question dans le cadre de l'université entrepreneuriale, il est intéressant en revanche de noter qu'elle insiste beaucoup sur ses limites. Ces limites ne sont en fait rien d'autre que les contraintes qui pèsent sur l'université, et par extension sur les universitaires à savoir la pauvreté des moyens, les impératifs de gestion ainsi que les exigences de rentabilité et de compétitivité. Dans les faits,

³⁹⁸ In Coll., «La liberté académique et l'autonomie de l'université», <http://www.ie-ei.org/educ/french/hied/fedchathied.htm>.

le principe de liberté académique se voit aujourd'hui contrebalancé par le principe de responsabilité qui fonde également la «citoyenneté» de l'université et de ses membres.

Depuis l'élection du Recteur Courant, il y est de temps à autre fait allusion, le plus souvent indirectement, pour en dénoncer les effets pervers. S'adressant aux nouveaux chargés de cours en 1999, le Recteur déclarait que «si la liberté académique est une latitude et un droit, elle ne prend de valeur que par rapport à la responsabilité qu'elle implique». Il s'agissait de traduire en termes nuancés l'idée que trop de professeurs abusent de la liberté que leur offre le système en négligeant leurs cours ou leur comportement. Dans le contexte du Discours dominant, nous pensons que cet appel à la responsabilité ne porte pas que sur l'obligation morale pour le professeur d'arriver à l'heure pour donner ses cours, de gérer l'argent de l'institution en bon père de famille et d'avoir à l'égard de ses collègues, du personnel scientifique et administratif ainsi que des étudiants, une attitude respectable. Le discours de la responsabilité à l'égard de l'institution et de son développement suppose qu'il faut favoriser ce qui permet de la rendre compétitive sur le marché du savoir et attractive pour les étudiants. Il renforce l'accent mis par l'idéologie dominante sur les centres de compétence et la nécessité de favoriser les activités rentables (au sens large du mot) pour l'institution. Cet état de fait exerce une contrainte discrète mais réelle sur la liberté de recherche et d'enseignement. Des professeurs nous en ont parlé :

« C'est [avec mon 2^e patron] que j'ai appris la technique d'insertion dans le monde industriel [...]. Mais à son époque, il n'y avait pas encore les notions de compétition et d'échéances comme on a aujourd'hui. Pour le moment, on a l'impression qu'on court tout le temps après sa queue et qu'on est en retard sur tout, et ça donne un inconfort de vie, c'est toujours la course. [...] on a une course effrénée qui me semble être sans commune mesure avec ce qu'on a connu avant [...]. On travaille à flux tendu [...]. Les partenaires industriels qu'on avait dans les années 70 et 80 planifiaient un développement à 3 ou 5 ans [...]. Maintenant, c'est fini, les gens travaillent à flux tendu pour demain, quand ce n'est pas pour hier. [...] on est toujours pressés comme des citrons. Ça je trouve que ça a fort changé, probablement à cause de l'organisation économique [...] On le voit aussi dans l'organisation de l'année académique, on est pris dans une spirale de réunions, de pression ».
(Professeur Joffre, Faculté des Sciences appliquées)

«Très vite je me suis plus senti dans la peau d'un patron de PME que dans la peau d'un prof d'unif, et le problème, c'est que je n'étais pas du tout formé pour faire ce métier-là. Ce n'est pas toujours facile. On a un peu l'impression de faire trois métiers [...]. Je n'ai plus le temps de faire

coexister les trois aspects de mon métier. Par exemple, je n'ai plus le temps de faire de la recherche». (Professeur Barbou, Faculté de Médecine vétérinaire)

« Je me suis retrouvée la seule académique à temps plein de la section ; donc chaque fois qu'il fallait la représenter, je ne pouvais pas dire non, [...] mais je m'implique à fond [...] j'aimerais bien quand les successions X seront réglées, vraiment me remettre à la recherche [...] j'ai quand même réussi contre vents et marées à monter un petit groupe [...]. Ce groupe marche bien et je voudrais que ça continue [...]. Il faudrait pour ça que je puisse me débarrasser d'une série de choses, y compris l'enseignement, j'ai beaucoup trop de charges [...]. Dès que ce sera possible, je demanderai une décharge officielle [...]. Ca me rendra déjà un peu de temps pour la recherche». (Professeur Létoile, Faculté des Sciences)

Les textes du Discours dominant, eux-mêmes, transposent cette question de la liberté et des responsabilités au niveau de l'institution universitaire :

« [...] le public [...] soutient l'université [...] et lui confère un degré sans égal d'autonomie institutionnelle et de liberté académique. En retour, l'université souscrit par ce contrat d'être impartiale dans l'enseignement qu'elle dispense, de faire preuve du plus haut degré d'intégrité et de compétence professionnelle, d'entretenir un savoir de pointe et une avidité de connaissances chez ses étudiants, et d'être sensible aux besoins de la société en général vis-à-vis de ses services»³⁹⁹.

4.8. Les résistances

Les changements de l'université dans le sens d'une adéquation aux exigences de la Cité par projets sont patents. Leur visibilité est d'autant plus grande qu'ils sont encouragés comme étant légitimes par le Discours dominant. Le discours en faveur du changement est officialisé. C'est celui des publications d'experts ; c'est celui des autorités et des médias. A l'inverse, les résistances à ces changements ne sont pas aussi clairement perceptibles. Elles ne sont pas organisées, et ne bénéficient ni de reconnaissance, ni de support médiatique (à l'exception de journaux comme le Monde diplomatique ou de rares publications, essentiellement centrées sur l'enseignement). Tout comme le Nouvel esprit du capitalisme s'épanouit en l'absence d'une véritable critique, le changement dans l'université de Bouvreuil semble ne pas rencontrer de véritable opposition. Est-ce à dire qu'il n'existe pas dans l'université de résistances au

³⁹⁹ *Déclaration de Glion.*

changement ? En fait, celles-ci sont de deux types. D'une part, on peut difficilement imaginer que l'idéologie du changement ne serait pas continuellement mise en évidence et argumentée dans le cadre de la nouvelle politique de communication de l'institution, s'il n'y avait des sceptiques à convaincre, des opposants à convertir ou à rallier, en un mot s'il n'y avait de résistances à vaincre. Celles-ci existent, mais ne s'expriment que de manière diffuse et informelle. Leur traduction en un discours critique organisé pourrait n'être qu'une question de temps. En effet, le discours critique semble avoir une existence bien réelle, tant du point de vue qualitatif que quantitatif dans le domaine anglo-saxon, là où l'évolution de l'université dans le sens du Discours dominant est beaucoup plus avancée qu'en Europe, et en particulier dans le domaine francophone. Ce discours critique se caractérise entre autres par le fait qu'il est tenu en grande majorité par des universitaires appartenant aux sciences humaines et qui se revendiquent d'idées, de références et de valeurs associées aux représentations d'une université qui serait à l'opposé du monde de l'entreprise, d'une recherche purement utilitaire et rentable, ainsi que de l'enseignement considéré comme un marché. Cela fait apparaître dans la littérature anglo-saxonne et nord-américaine un clivage spectaculaire entre d'une part les tenants du Discours dominant, représentants des disciplines appliquées, des sciences économiques, ainsi que des domaines connexes à l'informatique et aux NTIC, et d'autre part les opposants, représentants des disciplines de lettres et de sciences humaines.

Il nous a paru retrouver ce clivage, marqué de manière moins spectaculaire cependant, dans le cadre des entretiens que nous avons eus avec les académiques et les scientifiques de l'Université de Bouvreuil. Les nuances que nos interlocuteurs apportent - dans un sens comme dans l'autre - à leurs prises de position sont à rapprocher de la manière même dont le Discours dominant est transmis, qu'il s'agisse par exemple des documents de la CRE ou du Recteur Courant lui-même. Si l'orientation est claire, il est remarquable que sa présentation ne se veut pas trop radicale. En bref, l'indispensable appel au changement, bien qu'il soit sans équivoque ne manque pas de laisser la place aux valeurs, au passé de l'université, pour l'essentiel aux représentations construites sur la base de l'idéal humboldtien⁴⁰⁰. Parmi celles-ci, celle de la liberté académique, concept flou, peu discuté, qui tendrait à priori à s'opposer à l'idée d'un enseignement et d'une recherche utilitaristes et contingentés par des exigences de rentabilité, mais dont nous avons vu plus haut comment il rentre progressivement dans le

⁴⁰⁰ Une investigation plus poussée dans ce sens pourrait envisager de rechercher également en ce qui concerne les universités belges francophones, une influence culturelle française et républicaine qui a attaché à l'université l'image de l'intellectuel, de

cadre du Discours dominant. Nous reviendrons dans ce présent paragraphe sur l'association au Discours dominant de ces «valeurs» qui, sans vraiment l'édulcorer, tendent à le rendre acceptable par la majorité de la communauté universitaire. Par ailleurs, il est à remarquer que lorsque le Discours dominant devient l'objet de la critique, celle-ci n'apparaît pas *ex nihilo*. Elle s'appuie en effet sur ces mêmes valeurs (telle p. ex. la liberté académique) qui jouent autant pour elle que pour le Discours dominant le rôle de principes légitimants.

4.8.1. La critique du Discours dominant dans la littérature

Le changement de l'université dans le sens prescrit par le Discours dominant, ainsi que les éventuelles critiques qui y répondent, ne se traduisent pas de la même manière dans la littérature d'origine anglo-saxonne et plus largement nord-américaine (y compris, comme nous l'avons déjà signalé, la littérature canadienne francophone). D'une manière générale, la littérature concernant l'université produite en Europe, est le support du Discours dominant. S'il existe un contre-discours critique, celui-ci est quantitativement peu important. Les médias lui font peu d'échos, hormis une presse engagée (cf. Charlie-Hebdo, le Monde Diplomatique ; en Belgique Espace de Libertés, mensuel du Centre d'Action Laïque), souvent qualifiée de «gauchiste» et/ou d'«idéaliste», et par conséquent peu crédible pour nombre d'universitaires et de décideurs. Souvent, les textes ne sont pas consacrés de façon spécifique à l'université mais concernent la problématique de l'éducation au sens large⁴⁰¹.

Une autre faiblesse à notre sens de cette critique est qu'elle est plus souvent le fait de journalistes que d'universitaires (au sens de personnes travaillant à l'université), ce qui ne lui permet pas d'être relayée avec beaucoup d'efficacité dans l'université⁴⁰². Le domaine anglo-saxon et nord américain en revanche est beaucoup plus prolix à cet égard.

la remise en question, voire de la contestation. Bien que nous n'ayons pas la possibilité de chercher ici à la vérifier, nous la prendrons néanmoins en considération.

⁴⁰¹ Pour une critique de l'évolution de l'éducation et des références, voir p. ex. «L'éducation n'est pas à vendre», *Cahiers d'Europe*, n°3, Paris, Editions du Félin, Bruxelles, Editions Luc Pire, (2000).

⁴⁰² Le fait d'être isolé au milieu d'une communauté académique silencieuse fait que l'universitaire critique est vite assimilé à une espèce d'original prêchant dans le désert, ce qui ne concourt pas à augmenter sa crédibilité.

On trouve ainsi des articles de revues - sous forme papier, mais aussi sous forme électronique - écrits par des professeurs d'université, soit à titre de commentaires ou de réflexion personnels quant à la transformation de l'université, soit à titre de recherches. L'abondance de cette production est remarquable, de même que le fait qu'elle prend place dans le cadre de l'institution universitaire et scientifique (p. ex., articles dans des revues de recherche en éducation, dans des bulletins d'associations de professeurs, etc.).

Les universitaires canadiens francophones sont très présents dans cette production, à titre individuel, mais aussi comme associations ou groupements professionnels. Comme nous l'avons signalé, alors que les documents qui défendent les principes du Discours dominant sont souvent le fait d'économistes, d'ingénieurs ou de spécialistes en NTIC, le contre-discours critique émane préférentiellement de représentants des sciences humaines. Dans ce cas, la critique est en général sous-tendue par des interrogations sur la place et l'avenir dans une université entrepreneuriale de disciplines qui n'ont qu'un faible potentiel de développement commercial et de rentabilité. On voit ainsi transparaître un net clivage entre sciences appliquées ou «dures», et les «*humanities*», dont l'apport culturel et l'intérêt scientifique sont régulièrement discutés⁴⁰³. On met aussi en évidence le fait que, en fonction de critères de rentabilité, des postes ou des charges dans des disciplines peu porteuses, se retrouvent menacés, ainsi que des discriminations salariales.

Le problème de la détitularisation et de la suppression des chaires est un autre souci majeur des universitaires américains⁴⁰⁴. Plus largement, la littérature critique nord-américaine s'interroge sur les liens du monde universitaire avec l'économie, et, corollairement, sur les implications des contingences du capitalisme sur son organisation et son fonctionnement⁴⁰⁵.

La dénonciation des effets du contrôle de l'université par des intérêts privés (le sponsoring des équipements universitaires y est fréquent) y est parfois très dure :

⁴⁰³ Coll., «The Humanist on Campus : Continuity and Change», [2000], <http://www.acls.org/op44shapp.htm>.

⁴⁰⁴ WIENER, J., «Tenure Trouble», (1998), <http://www.igc.apc.org/dissent/archive/winter98/wiener.html>.

⁴⁰⁵ PRESS, E., WASHBURN, J., «The Kept University», (2000), <http://www.theatlantic.com/issues/2000/03/press.htm> ; ZAPPIA, C.A., «The Private Sector and Public Higher Education», (2000), <http://www.theaha.org/perspectives/issues/2000/0005/0005spl5.cfm> ; WOODY, T., «Higher Earning : The Fight to Control the Academy's Intellectual Capital», <http://www.thestandard.net/article/display/0,1151.874,00.html>, (date inconnue) ; ALBERT, M., *Transformations des pratiques de recherche en sciences économiques et en sociologie dans deux universités québécoises : instrumentalisation de la production du savoir ?*, thèse de doctorat, Université de Montréal, 1998, http://www.pum.umontreal.ca/theses/pilote/albert/these_front.html.

«Pepsi, Coke, McDonald rêvent de prolifération des crétins, d'étudiants-poubelles qui enfilèrent à la chaîne leurs hamburgers gras et leurs potions à deux sous vendues 1,50\$. [...] les lieux universitaires étaient jadis désignés par le nom de scientifiques, d'humanistes ou de grands acteurs de la connaissance : aujourd'hui, ils portent de plus en plus le nom d'affairistes, quand ce n'est pas le nom d'un produit débile ; pour bientôt le pavillon Coke, Labatt bleue ou McDonald. Figurez-vous la scène : des étudiants sortant de l'amphithéâtre Péladeau, se donnent rendez-vous à la salle Pepsi du pavillon Jean Coutu pour aller à la bibliothèque Molson en passant par la bécosse Wal-Mart. Imaginez ce que contiendront leurs cours, vous avez deviné»⁴⁰⁶.

Les pamphlets ne sont pas rares, mais ils côtoient par ailleurs des articles scientifiques ou des monographies très documentés qui témoignent que, dans le domaine nord-américain, la question du changement de l'université est aujourd'hui, non seulement l'objet d'une critique, mais d'une critique scientifique⁴⁰⁷. L'université nord-américaine de ce point de vue fait d'elle-même l'objet de sa propre réflexion, ce qui ne semble pas être le cas en Europe, et en particulier de l'Université de Bouvreuil où la critique n'a pas encore acquis la reconnaissance et la légitimité d'un support institutionnel et/ou scientifique.

4.8.2. Critique du Discours dominant à l'Université de Bouvreuil

Nos observations à l'Université de Bouvreuil pourraient à priori laisser penser à un assez large consensus quant à l'orientation que l'institution est en train de prendre. A l'exception de l'inertie des trois grands corps qui la constituent, la mise en œuvre d'une politique inspirée par le Discours dominant ne semble pas rencontrer d'opposition.

On peut dire qu'il n'existe pas de critique organisée et visible. Nous n'avons identifié dans ce sens qu'un éditorial du journal étudiant «Le P'tit Bouvreuil», déjà mentionné plus haut, ainsi que l'allocution prononcée par un ancien doyen à l'occasion de sa mise à la retraite :

«[...] l'institution universitaire entre -dans l'Europe entière- dans une zone de grande turbulence : il n'y a aucune raison pour que le phénomène de mondialisation nous épargne et il ne manquera pas d'avoir -chez nous comme ailleurs- des conséquences très lourdes et très douloureuses qui risquent

⁴⁰⁶ BERNARD, M., «Les universités Labatt Bleue», <http://www.ao.qc.ca/chroniques/michel/universités.html>, (date inconnue); voir aussi à ce propos l'article «Market Driven Futures» sur le site de la revue Future of Higher Education de la NEA (National Education Association) : <http://www.wwww.nea.org/fe/future/market.html>, (date inconnue).

⁴⁰⁷ Voir p. ex. l'ouvrage très documenté de SLAUGHTER, S., LESLIE, L.L., *Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1999.

d'être aggravées, en ce qui nous concerne, par le fait que nos politiciens n'aiment pas l'université, c'est le moins que l'on en puisse dire. Il s'ensuivra inévitablement une très large privatisation de l'institution : ceux d'entre vous qui lisent les innombrables études paraissant actuellement dans le monde à ce sujet ou qui simplement écoutent avec quelque attention les discours du Recteur ne peuvent avoir aucun doute à ce sujet. Les multiples autoévaluations –stupides, mais certainement pas innocentes- auxquelles on nous contraint, les audits qui se succèdent, les plans dits stratégiques etc. sont autant de signes concrets montrant que la transformation de l'université en entreprise soumise aux lois du marché est déjà en train de s'accomplir [...]. J'ignore [...] si l'université que l'on est ainsi occupé à faire naître sous nos yeux sera - vue de Sirius- meilleure ou pire que l'autre mais ce que je sais avec certitude, c'est [...] qu'elle n'aura plus grand chose en commun avec ce qu'elle a voulu être pendant cinq cents ans : ni dans son enseignement, ni dans sa recherche, si tant est qu'elle survive, ni -et peut-être surtout- dans sa fonction sociale»⁴⁰⁸.

On y ajoutera quelques tracts syndicaux diffusés durant l'année 1999-2000 en réaction aux projets de plan d'encadrement prévoyant la suppression de postes administratifs. Pourtant, lorsque l'on s'entretient de manière informelle avec les scientifiques et les académiques comme nous l'avons fait, on constate au niveau individuel l'émergence de ce discours critique : on s'interroge sur la pertinence de telle ou telle mesure de gestion, sur leur légitimité par rapport aux missions de l'université ; on déplore l'absence de débat sur l'évolution de l'université au sein de l'institution. Le contingentement du fonctionnement de l'université par une logique de marché est aussi source d'inquiétude :

«[...] maintenant, la seule chose qui compte, c'est les contrats que tu alignes, et je trouve ça profondément dommage, et j'estime que c'est suicidaire. Je crois que quand on ne fera plus rien d'autre que du contrat, on sera mené à disparaître [...]. Je trouve qu'il y a une déviance ultralibérale. Ce qui compte, c'est le pognon. Quand tu fais l'accueil des rhétos⁴⁰⁹, et que je leur demande pourquoi ils viennent, il n'y a jamais quelqu'un qui me dit "c'est parce que je m'intéresse à la ***". Maintenant, on hésite entre ingénieur, droit et médecine, parce que c'est les trois secteurs à pognon, où tu peux gagner de l'argent [...] ; maintenant, la motivation, c'est avoir un plan qui rapporte [...]». (Professeur Lavoisier, Faculté des Sciences)

«Je pense que si l'évolution de l'unif est confiée au marché, les universités disparaîtront. Pourquoi ? Parce que le marché est plus accueillant vis à vis de la pornographie que du savoir universitaire. C'est la règle. A un moment donné, l'unif, la formation elle-même, pourrait se subdiviser en des choses extrêmement pointues, isolées les unes des autres, ce qui ne justifierait plus l'université [...]. Ma conviction est quand même que l'unif est héritière d'une vision

⁴⁰⁸ «Discours du pro-Doyen de la Faculté de Philosophie et Lettres», Université de ***, 1998.

⁴⁰⁹ Voir 2.1. Petit lexique universitaire belge-français.

spécifique qui est que c'est un des derniers lieux où la parole est libre, relativement bien sûr. Moi qui ne suis pas académique, je trouve que la liberté académique est une invention extraordinaire [...]. Moi, ma philosophie serait de dire l'université ne peut pas ignorer le marché, ce serait absurde ; elle ne peut affronter le marché que si elle s'est définie un projet, et ce projet appartient à la collectivité, par rapport à quoi l'unif doit défendre l'idée qu'il est essentiel qu'il reste une institution où la parole est libre [...]. Ma vision à moi, c'est qu'il faut affronter le marché, mais en ayant une vision de ce qu'on veut faire de ce marché [...]. Le jour où les universités ne se préoccupent plus de définir ensemble un cadre de fonctionnement commun, où elles se focaliseront uniquement sur la concurrence, alors ce jour-là, elle perdront tout [...]». (Monsieur J., 1^e assistant, Faculté d'Economie, Gestion et Sciences sociales)

«[...] je ne peux pas envisager l'université comme une entreprise de production de biens intellectuels [...] L'unif, c'est pas une entreprise. C'est plus facile de raisonner comme un gestionnaire mais ce n'est pas possible ; les techniques d'enseignement, la réflexion, le contenu n'ont rien à voir avec la gestion. Peut-être que la gestion du personnel peut-être conçue comme dans une entreprise, mais à part ça, on ne produit pas un bien matériel [...]. Je peux comprendre que dans la situation actuelle où le mode de production capitaliste est dominant, les rapports de production sont de type bourgeois, etc., donc il n'y a que la rentabilité qui compte [...] ; donc, dans cette idéologie dominante-là, les responsables universitaires sont soumis à des pressions économiques et politiques qui font qu'ils n'ont pas le choix, ils n'ont pas de marge de manœuvre. D'ailleurs, ce qui me fait marrer, c'est quand ils disent "l'université doit être gérée comme une entreprise", c'est même pas une idée à eux ; ça leur est imposé par le contexte économique et politique actuel [...]. Ils sont poussés dans le dos par le déterminisme socio-culturel actuel à agir comme cela [...]. Si on sort de ça, un résultat d'expérience, un concept philosophique, une découverte historique peut très bien porter ses fruits dans 50 ou 100 ans [...], donc le travail et la production intellectuels peuvent se différencier du contexte que je viens de décrire et évoluer pour son propre compte [...] et alors, où est ce qu'il est le progrès ? On n'en sait rien dans un contexte comme ça [...]». (Professeur Blanchard, Faculté de Médecine)

«On n'arrête pas de nous répéter qu'il faut gérer l'université comme une entreprise. Or c'est bien là le problème : l'université n'est pas une entreprise». (Professeur Chifroi, Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences sociales).

La critique du Discours dominant, c'est aussi, indirectement, la mise en cause de l'université de masse, de celle qui considère l'étudiant comme un client dont elle dépend pour survivre, et pour lequel elle se compromettrait dans un fonctionnement régi par les règles commerciales de l'offre et la demande :

«[...] je plaide pour une université qui serait dans cette société-ci, un bastion, à la fois de l'intelligence et de la liberté [...] même si cette société se dégrade, l'université doit rester cela. Le rôle de l'unif, c'est aussi d'offrir à chaque individu la possibilité d'y entrer. Ca c'est incontestable [...]. L'unif doit rester accessible à n'importe qui [...]. Maintenant, qu'il y ait un processus de sélection, il est évidemment inévitable. L'université doit rester sélective. Et que l'on déplore le faible pourcentage de réussite, je suis d'accord, mais qu'on ne tombe pas dans l'autre logique qui consisterait à dire que le point d'horizon c'est 100% de réussite. Parce que ce serait se foutre de la tête de tout le monde : des enseignants, des élèves eux-mêmes, ce serait tromper les parents, ce serait tromper la société. Parce que si on fait 100% de diplômés, il y aura un encombrement social extraordinaire. La société n'est pas prête pour absorber autant de diplômés. Elle va donc démanteler les universités pour en faire des hautes écoles spécialisées, et l'université mourra de sa belle mort pour avoir voulu être, non pas démocratique, mais démagogique». (Professeur Sanmartin, Faculté de Philosophie et Lettres)

Les remarques prennent parfois une tournure très personnelle : on «comprend» la démarche des Autorités et la nécessité de faire évoluer l'organisation de l'université, mais on «regrette», on «déploire» ou on «ne comprend pas» la manière dont cette politique est «imposée», «sans tenir compte», «sans prendre en considération» ou même «au mépris» de «l'avis des professeurs» et /ou «des spécificités des facultés». Mais ces réactions ne se manifestent que dans le cadre d'entretiens individuels et privés. Le professeur Jambedebois (Faculté des Sciences appliquées) nous a fait remarquer qu'il ne comprenait pas ses collègues :

«[ils] râlent [...] sur le Recteur tant qu'on discute dans les bureaux, mais dès qu'ils ont l'occasion de s'exprimer ou de lui demander directement des explications, tout le monde se tait. [...]. Il [le Recteur] est venu il y a X semaines en faculté pour parler du plan stratégique. Et ici, le plan stratégique, on n'a jamais bien su ce que c'était, ce que le Recteur voulait qu'on fasse. Tout le monde a commencé à fantasmer là-dessus, on a dit que ce n'était pas possible, que le Recteur devait s'expliquer et que de toute façon on n'accepterait pas que ceci ou que cela. Et bien quand [Courant] est venu, il est venu parler du plan stratégique, mais il n'a rien dit de plus, c'était toujours aussi vague. Enfin, moi, je ne me sentais pas plus avancé. Et bien, tous mes collègues sont restés là, pas un commentaire, pas une question, à part X et moi [...]. Mais dans trois mois, pas de problèmes, je suis sûr qu'ils vont revenir avec "on ne les a pas informés" et "ce n'est pas possible" [...] ».

Enfin, si d'une manière générale, il semble y avoir consensus sur un nécessaire (et inévitable ?) changement de l'université, les personnes rencontrées regrettent les effets négatifs en terme de travail et de statut. En résumé, les universitaires sont amenés à faire de

plus en plus de choses pour lesquelles ils ne sont pas compétents à priori, et cela au détriment de la qualité de la recherche et de l'enseignement.

«[...] Donc on demande aux universitaires d'acquérir des compétences très poussées, par exemple la thèse, de devenir extrêmement compétent dans des domaines très spécifiques, puis une fois qu'on est prof, on t'oblige à faire des choses que tu ne sais pas faire et qu'on ne t'apprend pas à faire [...]. Moi, je demanderais des secrétaires d'administration dans les services qui puissent t'aider à faire tout ça [...]. C'est du temps qui empêche de faire autre chose ; ça diminue la qualité générale du travail des profs [...]. On a l'impression d'être dans une institution qui ne nous respecte pas, alors qu'on est quand même la cheville ouvrière ». (Professeur Soubirou, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education)

«On voit très bien que quand il y a une récession économique il y a une régression universitaire, et pour le reste, il y a un double langage qui sert à habiller les choses. On ne peut rien créer, rien imaginer [...]. J'ai le sentiment qu'on peut détricoter des choses, mais certainement pas construire, pas en période de récession [...]. Il faudrait en revenir à valoriser les gens par des galons, par des grades ; enfin, c'est ce qu'on fait quand on ne sait pas les valoriser par des salaires, ni par des statuts». (Professeur Morphée, Faculté de médecine)

Chez les membres du personnel scientifique, c'est l'évolution de la carrière dans le sens d'une plus grande flexibilité qui est préoccupante :

« Je suis très perplexe [par rapport à l'avenir du personnel scientifique]. Il me semble qu'un renouvellement du staff est nécessaire : du sang jeune, ça apporte toujours quelque chose. Vouloir faire disparaître la catégorie du personnel scientifique définitif, je trouve ça quelque part un peu dangereux, notamment là où les recherches sont fondées sur le long terme et là où il y a un encadrement étudiant important [...]. Si on ne conserve plus de personnel scientifique pour la continuité des recherches, quand on sait que les académiques deviennent de plus en plus surchargés, qu'au niveau recherche, ce qu'ils ont le plus le temps de chercher, ben, ce sont des contrats [...]. Il y a un autre aspect, c'est que étant conduits à une précarité de plus en plus grande, pour des orientations telles que sciences, sciences appliquées, pour des orientations comme Administration des Affaires, moi je crains que le recrutement ne devienne très difficile et qu'on ne trouve plus de jeunes voulant embrasser la carrière universitaire parce qu'elle deviendrait trop aléatoire [...]. Pour les jeunes, l'aspect sécurité d'emploi pouvait être un aspect qui compensait le manque à gagner financier. Pour celui qui aime ce type de carrière, on sait bien qu'il n'y sera pas payé comme dans le privé, mais on peut se dire qu'on peut aussi parfois travailler pas uniquement pour de l'argent [...]. On a au moins le mérite [comme personnel scientifique] de pouvoir exprimer cet avis ; les autorités ont le mérite de nous écouter, même si c'est parfois d'une oreille distraite. Le plan de carrière qu'on a concocté jusqu'à dix ans plutôt que 6, faut bien se rendre compte côté

instabilité que pour quelqu'un qui termine ses études à 22 ans, ça le mène jusque 32 ans, l'âge où dans le privé, ça commence à devenir dur pour se faire recruter [...]. On n'a pu obtenir que des garde-fous. L'allongement a été dicté pour des raisons budgétaires, ça c'est clair [...]. » (Madame T., 1^e assistante, Faculté des Sciences appliquées)

Il y a une certaine logique à ce que les réactions au Discours dominant aient avant tout une dimension individuelle et ne s'expriment que de manière informelle. Le contraire nuirait aux intérêts stratégiques, tant des grands groupes dont la stabilité est corollaire de la force d'inertie dont nous avons parlé, que des individus ou des groupes restreints qui craindraient, en se manifestant ouvertement, sinon des représailles ou des mesures de rétorsion de la part des Autorités, que de se singulariser exagérément par rapport à leurs collègues et ainsi risquer d'hypothéquer leur pouvoir local et surtout, leur capacité d'action en faculté. Le professeur d'université qui, pour une raison ou pour une autre, se retrouve isolé, perd un poids considérable. Pour celui qui n'est pas encore au sommet de la hiérarchie, ce serait prendre le risque de compromettre sa progression ; pour tous sans distinction, ce serait ne plus pouvoir défendre par exemple une demande de crédits, un poste ou une nomination d'assistant. De manière triviale, nous pourrions dire que critiquer le système équivaut à s'en désolidariser. Or le système sert les individus, ou à tout le moins peut les servir, à des degrés divers, en fonction d'une multitude de paramètres tels que la discipline (les chirurgiens jouissent d'un prestige que les autres professeurs de médecine n'ont pas ; les politologues se sentent dévalorisés par rapport à leurs collègues juristes dans la Faculté de Droit ; tel professeur, spécialiste de psychométrie, est isolé des deux grands courants, pourtant antagonistes, des cliniciens et des psychopédagogues ; le département des Arts et des Sciences de la Communication issu d'une section créée il y a une vingtaine d'années à peine a la réputation d'être une orientation de second choix et est donc quelque peu ostracisé en faculté de Philosophie et Lettres, etc.), le titre (un Professeur Ordinaire «pèse» davantage qu'un jeune Chargé de Cours), la réputation individuelle (« X n'est pas un "bon" professeur » ; «la thèse de Y est une imposture» ; «Z a profité du système en s'en allant, à peine nommé, donner des cours à l'étranger», etc.). A l'inverse, le système auquel tend à s'identifier le Recteur (en fonction de l'étendue de ses pouvoirs et de sa capacité à dicter la ligne générale de la politique institutionnelle), voit dans les membres de chaque corps un serviteur potentiel⁴¹⁰.

⁴¹⁰ Avec, rappelons-le, une hiérarchisation. L'administration sert les scientifiques et les professeurs ; les scientifiques servent les professeurs ; administratifs, scientifiques et académiques servent l'institution. On pourrait nuancer en disant qu'ils servent (au sens d'offrir un service) une clientèle étudiante, et à travers cela, les intérêts de l'université.

Mais l'université ne peut s'attacher les services de ses membres qu'en faisant une série de concessions, à la fois sur la forme (comme nous l'avons vu avec la manière personnalisée du Recteur de s'adresser à ses collègues pour s'en faire des alliés), mais aussi sur le fond. L'exemple des plans stratégiques nous paraît significatif à cet égard. Certes, ces plans sont une des principales manifestations de la volonté de créer, diffuser et entretenir dans l'université une dynamique entrepreneuriale conforme au Discours dominant, mais une fois l'idée transmise et le mot d'ordre donné de développer des plans stratégiques, ceux-ci sont rapidement réappropriés par les facultés qui en débattent, les organisent individuellement et finissent par les présenter comme étant des projets propres⁴¹¹.

On ajoutera comme dimension spécifique de la résistance la coexistence de la figure de l'intellectuel face à celle de l'expert, telle que nous l'avons évoquée plus haut : seul l'intellectuel est susceptible de tenir un discours critique. Un point particulier qui se rapporte à cette opposition expert/intellectuel est ce que nous appellerons la «compensation» du Discours dominant par des références constantes aux valeurs, au désintéressement du savant, à l'élévation de la Science

Nous nous sommes demandé dans quelle mesure la critique individuelle n'avait pas également une fonction stratégique dans le sens où, si elle ne s'exprime pas dans le cadre institutionnel, elle ne nous en était pas moins manifestée avec beaucoup de clarté. A la manière dont les personnes interrogées s'exprimaient, nous pouvons penser qu'elles espéraient que d'une façon ou d'une autre, la critique de l'orientation donnée à l'université par le Discours dominant finirait par circuler, par être relayée auprès d'autres personnes et ainsi prendre une existence concrète, tout en restant anonyme. Cette attitude quelque peu paradoxale recouvre assez précisément celle que nous avons constatée tout au long de nos observations, à savoir que, simultanément aux inquiétudes soulevées par un travail perçu comme allant à contre-courant des habitudes de l'université de ne pas ou peu analyser ou remettre en question son fonctionnement, l'initiative était généralement bien perçue et même encouragée par la quasi totalité des personnes rencontrées. Ainsi avons-nous souvent entendu des remarques du genre «Vous avez raison de ne pas faire votre thèse à Bouvreuil, ce ne serait pas prudent. Mais tenez-moi au courant, il faut que votre travail soit édité ; ce sont des choses

⁴¹¹ En somme, le plan stratégique est une contrainte dans un important espace de liberté, ce qui amène logiquement des commentaires contradictoires du type : «Les plans stratégiques, c'est n'importe quoi ; c'est flou ; on n'est même pas sûr que

dont il faut parler». Nous sommes tenté d'interpréter cela comme un besoin plus ou moins conscient de préserver un équilibre entre une dynamique contestée, peut-être contestable et qui devrait pour beaucoup être aménagée, et un fonctionnement institutionnel que cette dynamique intègre et modifie, mais qu'il ne faut pas compromettre. En effet, c'est dans le cadre de ce fonctionnement, avec ses règles et ses habitudes et repères que les acteurs gèrent leurs intérêts.

Si la critique du Discours dominant existe et concerne plus de personnes qu'on ne pourrait l'imaginer, on peut cependant faire un parallèle avec la manière dont s'expriment parmi les universitaires bouvriens, les avis favorables à ce même discours en général et à la politique du Recteur en particulier.

4.8.3. Les résistances à l'Université de Bouvreuil

«Le sociologue qui effectue ses recherches en entreprise est régulièrement témoin d'une réalité contradictoire. D'un côté, l'entreprise affiche des changements d'organisation ambitieux, elle parle des résultats qu'elle a obtenus mais, d'un autre côté, les cadres, à tous les niveaux, évoquent les nombreux obstacles qu'ils rencontrent sur la route du changement. Ils sont confrontés à la résistance des salariés "de base" [...] dont ils ne comprennent pas la réaction. Faute de la comprendre, ils en viennent rapidement à invoquer une résistance au principe de changement. Cette résistance au changement est souvent considérée comme un invariant anthropologique qui collerait à la nature humaine en général. Or, lorsque l'on interroge les salariés supposés résister, on entend dans leur bouche, au contraire, une forte demande de changement. La plupart d'entre eux veulent que "ça change". Bien sûr, leurs idées ne sont pas les mêmes que celles de leurs hiérarchies (bien qu'il existe parfois de fortes convergences), mais le dialogue et la négociation entre les différentes demandes de changement ont souvent été bloqués, dès le départ, par cet à priori massif d'une résistance anthropologique au changement»⁴¹².

«[...] l'on constate, dans tous les corps du personnel, une certaine inertie devant la nécessité d'une remise en question des habitudes acquises ou d'une réforme des schémas de pensée»⁴¹³.

le Recteur sait vraiment ce qu'il veut qu'on en fasse» vs «Les plans stratégiques, c'est peut-être la meilleure initiative des Autorités. Comme cela, chacun va pouvoir planifier en fonction de ses besoins et de son expérience».

⁴¹² DE KONINCK, F., « Résister au changement : une attitude rationnelle », in *Sciences Humaines*, n° 28, (2000), p.28.

⁴¹³ «Rapport d'auto-évaluation», p. 9.

Il est intéressant de noter que le Recteur Courant fut élu par ses pairs en 1997 à une large majorité qui souhaitait cautionner par là sa volonté de changement. Le Recteur Romain qui l'avait précédé avait dirigé l'université durant trois mandats consécutifs, soit douze ans au cours desquels l'institution avait connu de graves difficultés budgétaires, restreignant les nominations et limitant les moyens destinés à la recherche. La volonté de changer était quasi générale, mais tout le monde n'appelait pas le changement et, plus concrètement, n'allait pas voter pour le professeur Courant pour les mêmes raisons. Certains ont voté Courant parce qu'ils étaient convaincus par son programme, mais d'autres, plus simplement lui ont donné leur voix par amitié, parce qu'ils partageaient les mêmes opinions politiques, parce que c'était un ingénieur, pour éviter qu'un autre candidat soit élu candidat... Parmi les professeurs qui ont soutenu le futur Recteur dans sa campagne, les motivations étaient diverses, les engagements et les convictions variables. Leur dénominateur était «qu'il fallait que ça change». Mais la notion elle-même de changement est complexe. La variété des théories du changement en témoigne d'ailleurs. Si, au moment de l'élection du Recteur Courant, la plupart des acteurs de l'Université de Bouvreuil étaient d'accord avec lui sur un point, c'était bien celui d'un besoin de changement. En revanche, ce que les uns et les autres entendaient par changement différait probablement autant que les moyens d'y parvenir. On pourrait dire à la réflexion que la relation entre les Autorités – ou plus précisément le Recteur Courant – repose sur un malentendu. Pour le Recteur, le modèle d'université promu par le Discours dominant était le mieux adapté aux besoins de l'institution. Cet avis, s'il était partagé par de nombreux professeurs, ne l'était cependant pas par tous. Pour les uns, l'évolution de l'université dans le sens de ce modèle était une fatalité qu'il s'agissait d'aménager au mieux dans l'intérêt de tous ; pour d'autres, c'était une dérive, un risque de perte d'identité voire de disparition pure et simple pour des orientations ou des disciplines peu à la mode ou peu rentables. Plus largement encore, ces différences s'exprimaient en autant de nuances différentes qu'il y avait de Facultés et même de services.

La réélection du Recteur Courant en mai 2001 a d'ailleurs eu lieu dans des conditions très différentes. L'enthousiasme de 1997 avait disparu, de même que l'unanimité du corps électoral. Certains se sont dits déçus ; les uns par la politique, les autres par l'homme et son comportement. Certains ont reconnu le courage et la pertinence de plusieurs initiatives du Recteur Courant tout en regrettant la manière dont elles avaient été mises en œuvre. D'autres ont critiqué ces initiatives, mais ont souhaité maintenir leur confiance à un homme «volontaire et courageux». Quelques uns estiment ne pas avoir reçu ce qu'ils attendaient pour

leur faculté ou leur service alors que leurs collègues jugent qu'ils ont été injustement favorisés. Souvent, on applaudit le fond, et on critique la manière, mais pas toujours pour les mêmes raisons selon que l'on est professeur, assistant, en Faculté de Droit ou en Faculté de Médecine... On s'estime lésé, insuffisamment écouté, peu récompensé pour les sacrifices que l'on a fait. A l'inverse, le Recteur s'étonne du peu de reconnaissance de ses collègues, de leur individualisme, de leurs vues à court terme. La plupart du temps, il se console en invoquant, un peu à la manière de la méthode Coué, l'usure du pouvoir et l'inévitable isolement de ceux qui l'exercent. Mais les conversations privées avec le Recteur Courant aboutissent souvent de sa part au même constat : les gens sont trop attachés à leurs privilèges, à leur confort ou à leurs ambitions personnelles et ne veulent pas changer. D'une manière plus globale, le Recteur constate que l'université change moins profondément, moins vite et moins facilement qu'il ne le souhaiterait. Pourtant, il y a quatre ans, l'idée de changement faisait l'unanimité. Il faut donc croire qu'elle n'avait pas la même signification pour tout le monde, qu'elle ne recouvrait pas les mêmes enjeux et qu'entre temps sa mise en œuvre a suscité ou réactivé des conflits de groupes ou de personnes. C'est de ces incompréhensions, de ces divergences d'objectifs et d'interprétation ainsi que des enjeux qu'elles recouvrent que naît ce que le Recteur et les tenants les plus «orthodoxes» du Discours dominant qualifient de résistance au changement.

Face à un discours qui se voudrait consensuel (volonté d'associer tous les acteurs de l'université dans un projet commun ; importance de l'image de marque fédératrice, etc.), se manifestent une série de résistances qui trouvent leur origine tant dans l'opinion personnelle des individus que dans les relations que ceux-ci entretiennent entre eux ; dans la nature même de la structure de l'institution qui génère des divergences et des oppositions entre, par exemple, les facultés et l'administration centrale, ou encore dans la spécificité des activités ou des orientations scientifiques. En d'autres termes, à l'idéal d'université homogène du Discours dominant s'oppose la réalité d'une institution hétérogène. Toutefois, il faut remarquer qu'à l'unité et à la cohérence du discours des Autorités ne s'oppose aucun contre-discours construit. Les contre-discours sont aussi multiples que les interlocuteurs et les situations que nous avons eus l'occasion de rencontrer. Au-delà de la diversité des arguments invoqués, le discours critique ne s'exprime que ponctuellement et le plus souvent de façon informelle, n'étant jamais à chaque fois que l'expression d'une partie plus ou moins réduite de la communauté universitaire. Cela en diminue d'autant le poids et explique le sentiment ambigu du Recteur et de ses proches de se trouver devant une masse d'individus peu aptes à

se mobiliser pour le projet de nouvelle université, mais en revanche incapables de constituer une véritable force d'opposition.

Nous distinguerons ici, d'une part les résistances au changement que nous appellerons structurelles, qui trouvent leur origine dans l'organisation et le fonctionnement mêmes de l'université, et d'autre part la critique du Discours dominant.

4.8.3.1. L'hétérogénéité et la complexité de l'université

A force de parler de l'université comme une entité, que ce soit en terme d'institution ou d'organisation, on pourrait oublier qu'elle n'a pas d'existence autonome et qu'elle n'est jamais que la somme de ce qui la compose. C'est tout d'abord, comme nous avons tenté de le montrer dans l'introduction de ce travail, un patchwork complexe de missions et de structures. Ce sont les mondes à la fois très proches et très éloignés les uns des autres que sont les facultés. Ce sont aussi, au-delà des liens épistémologiques et des projets interdisciplinaires, l'impressionnant foisonnement des disciplines et de leurs particularismes. La notion d'université elle-même semble peiner à donner une cohérence à la diversité de ce qu'elle contient. Cette diversité est en soi un facteur de résistance à un Discours dominant qui, dans sa dynamique rationalisante et pragmatique, tend à la niveler en la réduisant au dénominateur commun d'un type de fonctionnement et d'un type de projets qui sont ceux de l'université entrepreneuriale. Les textes de la CRE relayés par le Recteur Courant confirment d'ailleurs qu'à terme il ne devrait plus rester en Europe que quelques universités dites «complètes», la plupart s'étant «recentrées» à la manière des entreprises autour des seules activités «porteuses» regroupées en «centres de compétences». En somme, à la volonté d'homogénéisation du Discours dominant s'oppose l'hétérogénéité naturelle de l'institution.

L'université est formée d'un ensemble d'acteurs qui entretiennent entre eux des relations complexes. On a vu que, d'un point de vue formel qui est celui de l'organigramme administratif, l'université est subdivisée en plusieurs grandes catégories d'acteurs : personnel administratif, technique et ouvrier (PATO), personnel scientifique et corps académique. Ces catégories sont dans une relation d'interdépendance mais aussi de hiérarchie. Cette relation hiérarchique est fondée autant sur le prestige de leur rôle par rapport aux missions de l'université et aux représentations qu'on peut en avoir (p. ex., le professeur est titulaire d'une charge d'enseignement ; le membre du personnel scientifique assiste le professeur dans les

tâches d'enseignement ; le PATO assure les tâches subalternes liées à l'administration de cet enseignement) ainsi que sur le pouvoir objectivement détenu relativement au fonctionnement de l'institution (p. ex., seuls les membres du corps académique élisent le Recteur ; le personnel scientifique est peu représenté dans les différentes commissions mises sur pied par le Recteur). Certes, les administratifs, et en particulier les directeurs qui détiennent des connaissances importantes, jouent un rôle-clé dans ce fonctionnement, mais on peut considérer que les activités administratives «profanes» restent subordonnées aux missions «sacrées» d'enseignement et de recherche. L'administration existe pour servir l'enseignement et la recherche, et non l'inverse. Les scientifiques quant à eux sont dans une double situation de subordination vis-à-vis des académiques. Premièrement au niveau de la carrière, puisqu'ils doivent la réaliser, et que dans la majorité des cas, leur statut est assez précaire⁴¹⁴; deuxièmement dans le sens où ils sont, leurs propres travaux de recherche doctorale mis à part, essentiellement des exécutants⁴¹⁵. Les académiques enfin détiennent le pouvoir de l'expertise dans leur discipline, la reconnaissance fournie par le titre le plus élevé que peut décerner le système d'enseignement, et le fait qu'ils se retrouvent aux principaux postes de commande de l'université (faculté, rectorat)⁴¹⁶.

L'hétérogénéité que recouvre la subdivision de l'université en plusieurs grands corps, suppose des perceptions nuancées de la réalité ainsi que des enjeux d'intérêts et de pouvoir propres qui se traduisent en des perceptions différentes de la réalité universitaire ainsi que des priorités en matière de gestion et de réformes. Ces perceptions différentes ne sont pas synonymes de réaction. En effet, et nous voulons y insister, les réactions à la politique institutionnelle ne sont pas organisées, structurées. Elles sont essentiellement le fait des acteurs en tant qu'individualités. Ce que le corps académique, le corps scientifique et l'administration portent en eux, ce n'est pas tant un véritable pouvoir qui se traduirait en action contre la politique du Recteur qu'une force d'inertie qui contrarie sa mise en application. Cette inertie tient aux divergences d'intérêt entre le terrain et le pouvoir central.

⁴¹⁴ L'Université de Bouvreuil a récemment proposé un nouveau plan visant à uniformiser la carrière des chercheurs. Il comprend six années durant lesquelles le doctorat est en principe terminé, suivies de quatre années de post-doctorat au cours desquelles le chercheur effectue notamment un séjour à l'étranger.

⁴¹⁵ Cela ne signifie pas que la relation des scientifiques aux académiques soit forcément conflictuelle. En fait, les situations sont très individuelles, et souvent le rapport hiérarchique s'efface ou se dilue dans la relation de personne à personne.

⁴¹⁶ Au plan des académiques, il convient d'individualiser la situation, car les professeurs sont eux-mêmes installés dans une hiérarchie par rapport à leur propre corps, en matière de statut (professeurs ordinaires, professeurs, chargés de cours) de service ou de discipline (p. ex., le cas que nous avons cité précédemment de ce professeur de la Faculté de Psychologie, seul

4.8.3.2. Les divergences d'intérêt entre le terrain et le pouvoir central

L'administration détient des informations, une pratique, un «savoir-faire» indispensables au fonctionnement de l'institution qui met les directeurs et un certain nombre d'employés dans une position de force vis-à-vis du pouvoir qui a besoin d'eux et de leurs compétences. De plus, les syndicats y sont bien représentés, contrairement aux deux autres grands corps, ce qui permet à l'administration de conserver d'importants relais dans le monde politique local. Ce dernier n'a pas d'influence directe et profonde sur la politique universitaire (même s'il compte des représentants au Conseil d'administration), mais il représente une caution dont les Autorités ont besoin pour leur crédibilité. Même si le Recteur se félicite en privé d'avoir convaincu les syndicats de ne pas aller à l'encontre de sa politique pour autant que le personnel administratif n'en subisse pas trop de conséquences négatives⁴¹⁷, même si, comme on le sait, il a fait en sorte que ce soit un professeur qui occupe le poste d'Administrateur et même si le débat sur l'université semble ne pas intéresser le personnel administratif⁴¹⁸, il est clair que, pour les Autorités, l'administration représente plus un obstacle à contourner qu'un allié :

«Le rapport d'évaluation est clair. La première chose, c'est que l'administration fonctionne mal».
(Recteur Courant, réunion informelle)

On remarquera d'ailleurs que, lors des élections de 1997, la stratégie à long terme du Recteur prévoyait d'associer dans un «Collège rectoral» informel, des professeurs choisis parmi ses proches et les directeurs d'administration afin «de contribuer à donner à l'administration une nouvelle dynamique»⁴¹⁹. Le caractère informel de ce collège, le flou du mandat de ses membres ainsi que de ses objectifs a suscité quelques remous au sein des facultés, ce qui a mené à sa dissolution.

à s'occuper d'une discipline considérée comme mineure par les deux grandes orientations de la Faculté, vis-à-vis desquelles il se retrouve isolé).

⁴¹⁷En clair, cela signifie pas de licenciements mais des mises à la retraite anticipées et pas ou peu d'embauche supplémentaire.

⁴¹⁸Hors les directeurs, partie prenante des discussions et des décisions importantes, et quelques individualités.

⁴¹⁹«Draft-programme», document personnel.

Les professeurs sont également des acteurs «incontournables». Même s'il est difficile de parler à leur sujet d'une véritable force collective mobilisable en tant que telle⁴²⁰, ils constituent une somme importante de pouvoirs individuels que les Autorités doivent s'allier en permanence. Le pouvoir d'un professeur est lié à son prestige personnel, à son ancienneté, au nombre de ses étudiants, à l'importance de son service, et, de plus en plus, aux rentrées financières qu'il est capable de générer. Il est aussi et surtout lié au «poids» qu'il représente en faculté. Car si les relations individuelles des Autorités, et principalement du Recteur, sont importantes, elles le sont encore plus au niveau facultaire. En effet, toute la politique universitaire passe par les facultés. Faire fonctionner l'université revient en fait à faire fonctionner les facultés de façon coordonnée, ce qui n'est pas évident. Les facultés sont des mondes en soi, pas totalement fermés sur eux-mêmes, mais simplement «poreux» au reste de l'institution. Les notions de recherche et d'enseignement y sont perçues et vécues en fonction des disciplines qui y sont pratiquées et enseignées, et qui induisent à la fois des contraintes spécifiques ainsi que des représentations du rôle de l'université, de ses relations au monde et de sa politique, qui ne sont pas toujours équivalentes. Les préoccupations du professeur Medoc, partagé entre des tâches académiques et la gestion de sa «*spin off*» de produits pharmaceutiques ne sont pas les mêmes que celles des membres du département de philosophie :

«Se montrer dans les médias pour faire de la pub pour l'institution, c'est peut-être très bien pour les ingénieurs, ou je ne sais pas moi, des médecins qui ont des choses à vendre. Mais ce que le Recteur ne comprend pas, et j'ai déjà essayé de lui expliquer [...], c'est qu'un philosophe, plus il se médiatise, moins il est crédible. Il veut qu'on aie une réputation internationale, mais moi si j'ai une réputation internationale, ce n'est pas parce que je vais donner des interviews aux journalistes [...], au contraire». (Professeur Mariano, Faculté de Philosophie et Lettres)

L'enjeu des autorités est donc de se rallier les professeurs via la faculté. D'où le souci, dès son élection, du Recteur Courant d'encourager des collègues proches de se présenter aux élections décanales quelques mois plus tard. Le doyen de Faculté est en effet un puissant relais, ou au contraire un obstacle considérable, pour la diffusion et l'acceptation de la politique

⁴²⁰ «Depuis tout le temps où je me suis occupé de l'association des profs, je ne les ai vus se mobiliser qu'une seule fois, c'est quand on a voulu toucher à leur pension [...]». (Professeur Yzer, ancien président de l'Association des Professeurs d'Université).

institutionnelle en Faculté⁴²¹. De plus, si les professeurs votent individuellement lors des élections rectorales, l'appartenance à la faculté, ou même à un département ou à une orientation, peut amener des regroupements et des décisions de vote prises collectivement. Enfin, et c'est important de le souligner dans le contexte actuel de précarité professionnelle, les professeurs d'université restent pour l'instant des personnes bénéficiant non seulement d'un certain prestige social (même si beaucoup, surtout parmi les plus âgés, déplorent l'effritement progressif de ce prestige), mais aussi d'une sécurité d'emploi. C'est aussi une source de pouvoir non négligeable.

Le professeur d'université est donc un homme potentiellement puissant, si l'on peut dire, même s'il faut garder à l'esprit que ce pouvoir est proportionnel à de nombreux paramètres. Mais ce pouvoir considérable doit plutôt être considéré comme une force d'inertie. Les professeurs se mobilisent peu vis-à-vis de l'institution en tant que catégorie professionnelle. Leurs intérêts sont surtout individuels, non par égoïsme ou désintérêt comme le laisse parfois entendre le Recteur Courant, mais en raison, d'une part de l'hétérogénéité des disciplines et des contingences qui y sont liées, et, d'autre part, du fait que, du point de vue du professeur, l'essentiel de la vie universitaire se déroule dans la faculté⁴²². Un des défis majeurs pour les Autorités est d'arriver à contrer cette force d'inertie. Il est très difficile d'y parvenir collectivement, en demandant par exemple aux Doyens de mobiliser leur faculté. C'est pourquoi le Recteur continue à accorder une grande importance aux contacts individuels et informels qu'il peut avoir avec ses collègues qu'ils juge les plus influents (entretiens privés, déjeuners, etc.).

Quant au personnel scientifique, son implication dans la vie de l'université est, par rapport à la politique des Autorités, relativement secondaire, bien qu'il en dépende largement. Les membres du personnel scientifique sont, comme les professeurs, représentés au Conseil d'administration de l'université, et ils ont une association professionnelle, le CUPS. Le personnel scientifique compte relativement moins que l'administration et le corps académique en matière de pouvoir et de contre-pouvoir au niveau institutionnel.

⁴²¹ MIGNOT-GERARD, S., MUSSELIN, Ch., «Plus de leadership dans les universités françaises, mais aussi plus de divergences entre présidents et directeurs d'UFR», Etude présentée dans le cadre de *The Strategic Analysis of Universities. Microeconomic and Management Perspectives*, Université Libre de Bruxelles, 22-23.02.2001.

⁴²² Cela expliquerait à Bouvreur et, semble-t-il, dans les autres universités francophones belges, la difficulté de faire exister l'association des professeurs, celle-ci n'ayant à notre connaissance jamais pu ou voulu jouer un quelconque rôle de groupe d'influence.

Tout d'abord, comme pour les professeurs, la vie du chercheur ou de l'assistant se déroule essentiellement dans la faculté, et en particulier dans le service ou le département auquel ils sont rattachés. Mais les «scientifiques» comme on les appelle et comme ils se nomment eux-mêmes, ne disposent pas, loin s'en faut, de la même autorité, du même poids que les académiques. Hormis le cas des chercheurs qualifiés (peu nombreux) du FNRS (Fonds National de la Recherche Scientifique) des premiers assistants, et des Chefs de Travaux qui sont nommés à titre définitif, le personnel scientifique est jeune et engagé sur base de contrats temporaires. La seule possibilité de stabilisation est la réalisation d'une thèse et la nomination comme chargé de cours⁴²³, ce qui n'est absolument pas garanti malgré la proposition d'un nouveau plan de carrière (6 ans + 4 ans de post-doctorat avec un séjour d'un an à l'étranger). Il existe actuellement une grande diversité de sources de financement de la recherche qui implique que des chercheurs effectuant parfois des tâches identiques ne bénéficient ni des mêmes barèmes, ni de la même stabilité d'emploi. Ainsi, le principal enjeu du personnel scientifique est-il pour l'essentiel, non seulement celui de la progression dans la carrière, mais surtout, plus simplement celui de la survie dans l'institution. A l'inverse, dans certaines disciplines porteuses, les sirènes du secteur privé et l'attrait de salaires plus élevés n'incitent pas les jeunes chercheurs à s'investir outre mesure dans l'institution. Les membres actifs du CUPS (Comité universitaire du personnel scientifique) sont généralement déjà nommés à titre définitif.

Pour le reste, tant qu'ils travaillent à l'université, les chercheurs et assistants ont de la vie universitaire une approche très individuelle : ils travaillent pour un professeur, pour leur thèse, pour leur carrière. S'engager pour le renom de l'Université de Bouvreuil leur paraît quelque chose de très abstrait. En Faculté, ils n'ont guère de poids comparable à celui des professeurs. A ce niveau également, les plus actifs sont ceux qui ont un statut relativement protégé et qui sont les plus expérimentés. Les jeunes assistants que nous avons rencontrés nous ont avoué ne pas connaître l'université, à l'exception de la Faculté où ils avaient fait leurs études. La plupart nous ont confirmé que pour eux, l'université était secondaire, et que leur principal souci était de terminer leur thèse et de stabiliser leur carrière.

⁴²³ Les nouvelles mesures soumises au Conseil d'administration en septembre 2001 prévoient la suppression à court terme du poste de 1^{er} assistant.

«J'ai eu six mois d'essai j'imagine, et puis maintenant deux ans de contrat [...]. J'espère qu'on prolongera mon contrat [...]. Evidemment, tout ça c'est toujours très aléatoire ; ça on ne sait jamais. On peut supprimer des postes. Pour l'instant, on voit bien la situation du personnel scientifique, maintenant, qu'elle est très aléatoire. Ca aussi, 'faut tenir le coup, parce que il n'y a pratiquement plus de confirmation, alors qu'avant, c'était pas automatique, mais enfin on savait plus ou moins à la 2^e ou 3^e année de son doctorat qu'on était presque sûr qu'on serait confirmé, donc ça c'est très motivant pour un doctorat et pour le reste. Moi, ça m'empêche pas d'être motivée et de travailler, mais ça pourrait pour certains être très décourageant et ne pas inciter toujours les gens à faire des thèses et à s'investir beaucoup à l'université. [...]. C'est un facteur d'anxiété et moi je le sens très fort. Un facteur d'anxiété et de remise en question, parce que après des heures et des heures de travail, c'est toujours très douloureux, c'est un effort à fournir, c'est des tas de questionnement. Si en plus on se dit, tous ces efforts, tout cet investissement que je donne à l'unif n'aboutira peut-être pas à ce que je souhaite, il faut tenir le coup, quoi [...]. J'ai envie de continuer à l'université, parce que ce qui me motive surtout, c'est le contact avec les étudiants. Je continue à être très motivée, mais avec cette anxiété de tous ces efforts, de ces sacrifices, parce que j'en fais des sacrifices, je ne fais pas d'enfant et j'aurais bien voulu en avoir [...]». (Mademoiselle S., assistante, Faculté de Philosophie et Lettres)

«La position de siège éjectable fait qu'on ne va pas trop s'investir [...]. On peut mettre qualitativement la pression pour que les gens donnent le meilleur d'eux-mêmes, mais il faut quand même que tu puisses avoir une perspective, sinon tu es très vite dans l'impuissance acquise [...]. J'ai été sur des projets européens chez le Prof. X, c'est effrayant. Tu passes plus de temps sur un projet que ce que tu touches d'argent». (Monsieur G., assistant, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education)

« Mon futur, c'est que je vais rester encore au moins une année ici, parce que chaque année il s'est passé quelque chose de nouveau. Il y a eu la création de la section X où j'ai appris plein de choses. L'année suivante, il y a eu un cours sur XXX, et ça m'intéresse de rester pour continuer à apprendre. Mais après l'année prochaine, je pense que je n'aurais plus grand chose à apprendre ici [...]. Je ne sais pas encore ce que je pourrai faire, mais actuellement, je sais que je peux aller travailler à peu près où je veux [...]. Je n'ai pas encore d'idée, mais en tout cas ce n'est pas pour rester à l'unif. Je ne ferai pas de carrière académique, quelle qu'elle soit. En septembre, dans un an, je serai au terme des 6 ans d'assistant, et je crois que je ne serai plus là ». (Monsieur B., assistant, Faculté d'Economie, Gestion et Sciences sociales)

Les étudiants sont, quant à eux, la quatrième composante de la mosaïque universitaire. Nous ne nous y sommes pas attardés en terme de recherche proprement dite. Il est clair cependant qu'ils constituent la pierre de touche de l'université : sans étudiants, pas d'université. Il suffit de vivre le quotidien des couloirs et d'un campus en période de vacances scolaires pour

vérifier que ce qui en fait l'âme en temps ordinaires en est absente. Représentés également au Conseil d'administration de l'Université de Bouvreuil depuis les événements consécutifs à mai 68, les étudiants, paradoxalement, sont plus que jamais présents à l'université, mais de manière relativement passive. Notre expérience à proximité du pouvoir de l'université, complétée par les observations liées à notre recherche ainsi que les souvenirs de nos études universitaires, nous ont fait apparaître le monde étudiant moins comme partie prenante de la dynamique universitaire que comme son objet. Ce sentiment est renforcé par les déclarations des autorités, leur compte-rendu médiatique et par le Discours dominant en général. L'étudiant est devenu un client, dans le même temps que l'enseignement s'est transformé en marché. Dans cette optique, renforcée à Bouvreuil par le fait que, rappelons-le, le financement de l'université est proportionnel au nombre d'inscriptions, la vie à l'université tend à s'organiser, non pas avec les étudiants, mais bien *pour* les étudiants. L'université les accueille, les séduit pour qu'ils n'aillent pas à la concurrence. Bien qu'il y ait de temps à autre quelques manifestations relatives notamment au financement insuffisant de l'enseignement supérieur, celles-ci servent plutôt le Rectorat qu'elles ne le mettent en difficulté. Et si le journal étudiant «Le P'tit Bouvreuil» produit des éditoriaux prompts à mettre en question un modèle d'éducation consumériste en des termes qui vaudraient de sérieuses remontrances à la rédaction du journal de l'université, c'est là un point de vue qui semble n'être le fait que d'une minorité. Les étudiants, s'ils restent mobilisables pour des thèmes liés à l'accès du plus grand nombre à l'université, ne paraissent que peu concernés par l'évolution générale de l'institution. Il faudrait toutefois pour le confirmer mener une étude plus approfondie dans ce sens.

4.8.3.3. La dimension individuelle et facultaire

Les acteurs à l'université sont cependant bien davantage des individus que des groupes. Si l'on invoque parfois l'existence d'une logique de corps, («Ce qui m'a un peu questionné, c'est quand on a complété ma charge, tout le monde m'a félicité, plus même que quand j'ai été nommé à temps partiel. C'est là que je me suis rendu compte que comme chargé de cours à temps partiel, je ne faisais pas vraiment partie du corps académique. C'est une logique de rang, de corps, qui fonctionne. C'est assez compliqué. C'est à la fois du pouvoir, c'est très stratégique, mais en même temps il y a des vieilles logiques héritées d'une autre époque où on sent qu'on appartient à un corps, le corps scientifique, le corps administratif, le corps académique [...].») (Professeur Ducidre, Faculté d'Economie, Gestion et Sciences sociales)),

cette logique doit être subordonnée à la complexité des rapports entre individus. C'est ce que rappellent Crozier et Friedberg :

«[...] un groupe, tout autant qu'une organisation, est un construit humain, et n'a pas de sens en dehors du rapport à ses membres. Parler des objectifs d'une catégorie abstraite [...] semble une facilité dangereuse, car, si les membres de cette catégorie peuvent avoir des comportements similaires sur [un] point, l'entité qu'ils représentent ne peut avoir ni volonté ni capacité d'action»⁴²⁴.

Les personnes peuvent naturellement être redistribuées dans des catégories professionnelles, mais derrière les étiquettes de professeur, de chercheur ou d'assistant, c'est une grande variabilité qui prédomine.

Cette dimension individuelle nous est apparue à travers les récits de vie que nous ont fait une quarantaine de membres de l'Université de Bouvreuil, professeurs et membres du personnel scientifique. Cet individualisme a plusieurs causes. C'est aussi bien la personnalité des individus que les enjeux de pouvoir, ainsi que les clivages disciplinaires et facultaires. Nombreux sont ceux qui déplorent ces clivages et souhaiteraient voir se développer plus de collaborations interdisciplinaires, mais la pression du travail et le manque de temps sont à ce niveau des obstacles majeurs. De la même manière, si les contacts avec des collègues d'autres facultés à l'occasion de la participation à des commissions ou autres réunions administratives sont souvent jugés intéressants, le volume d'activité quotidien ne permet pas de les développer. On pourrait y ajouter la dispersion géographique des facultés qui, à Bouvreuil, ne facilite pas les contacts. Pour la grande majorité des personnes interrogées, l'essentiel de la vie universitaire se déroule dans la faculté, dans le département ou le service, voire même dans le cadre de relations avec des collègues d'autres institutions. Les uns le regrettent, mais d'autres y sont finalement assez indifférents. Il n'y a pas à Bouvreuil de sentiment d'appartenance institutionnelle très développé. Que l'on connaisse ou non le fonctionnement de l'université et les enjeux qui y sont liés, les enjeux individuels priment et prennent place quant à eux dans le cadre de la faculté. D'ailleurs, une majorité de personnes nous ont avoué ne pas avoir une bonne connaissance du reste de l'université. Pour certains, c'était un manque de disponibilité dû au travail qui les empêchait de mieux connaître leurs collègues d'autres facultés («On reste [...] très confiné. C'est sûr, il y a bien des

⁴²⁴ CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977, p. 50.

réunions du personnel scientifique, mais c'est vrai qu'on se parle peu. Il y a trop peu de contacts interdisciplinaires d'ailleurs. On reste très confiné parce qu'on est confiné dans un truc». (Mademoiselle S., assistante, Faculté de Philosophie et Lettres); «Jusqu'à mes premiers contacts avec le Recteur, je ne connaissais rien de l'université [...] ni dans son fonctionnement, ni des rapports de force [...] J'ai très peu de contacts avec d'autres personnes [...] mais je n'ai absolument pas besoin de ce genre de réunions de happy fews pour célébrer une chose ou l'autre [...] je n'en ai simplement pas le temps». (Professeur Dutilleul, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education); «Je crois que ce n'est pas impossible d'avoir des contacts, mais je crois qu'on est surtout bouffés par nos activités [...]» (Madame H., 1^e assistante, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education); «J'aimerais bien connaître [mes collègues des autres facultés], le CUPS⁴²⁵ est un bon moyen d'avoir des contacts avec d'autres personnes dans d'autres fac. Ce que moi j'ai toujours regretté, c'est que, bon, le CUPS est malheureusement peu fréquenté, mais les horaires sont difficiles» (Monsieur D., 1^{er} assistant, Faculté de Médecine vétérinaire); «[...] je ne connais pas du tout les autres facultés [...]. Idéalement, ce serait intéressant de pouvoir partager nos soucis; et j'ai l'impression qu'on est chacun fort isolé dans son coin [...]. Mais on est déjà tellement étranglés par le manque de temps que toutes ces activités parallèles nous semblent presque superflues. On sature complètement». (Professeur Lamproie, Faculté de Médecine vétérinaire); pour d'autres, un manque d'intérêt («[...] au-delà de la section de ***, j'ai très peu de contacts, je dirais quasiment zéro [...]. Je ne suis pas attiré de toute façon par les fêtes de l'université, etc., donc ce genre de contacts-là ne me manque pas [...]. Pour moi, l'université c'est un gros machin [...] je ne me sens pas membre de cette grande communauté universitaire; je ne me sens membre que de la Faculté des Sciences [...]» (Monsieur T., 1^{er} assistant, Faculté des Sciences); «Je suis heureux de faire abstraction de l'institution en général [...]. Moi, c'est quelque chose qui ne m'a jamais intéressé et qui a plutôt tendance à m'ennuyer. Je fais partie de commissions par intérêt intellectuel et par devoir aussi, quand on dit, ben, il en faudrait un et qu'on me demande d'être celui-là [...]» (Professeur Zénobe, Faculté des Sciences)).

Dans leurs déclarations, les acteurs académiques et scientifiques témoignent de façon claire de cet individualisme universitaire qui semble prévaloir sur un hypothétique esprit de corps et un vécu de l'université comme ensemble homogène. Nous avons regroupé dans l'encadré suivant une série de témoignages à ce propos.

⁴²⁵ Conseil Universitaire du Personnel Scientifique.

Encadré IV : La perception de l'individualisme par les acteurs eux-mêmes

«Il y a une structure de relation de pouvoir ancienne, je dirais presque archaïque, qui reste présente dans l'imaginaire de beaucoup d'enseignants. Donc c'est pas facile d'aller dans un département, parce que d'une certaine manière, on perd du pouvoir, on perd son pouvoir personnel, puisqu'on décide de fonctionner à plusieurs. [...] Je crois que dans une faculté, l'idéal moyen du prof, c'est un prof, une secrétaire, un assistant et peut-être un technicien, et ça s'arrête là. Et les gens ne voient pas pourquoi ils feraient plus, pourquoi ils perdraient leur autonomie au profit d'un autre. Au départ, il y a quand même un individualisme forcené chez les universitaires [...]». (Professeur Jambedebois, Faculté des Sciences appliquées)

« Je crois que [l'individualisme des universitaires], c'est plus lié à la personnalité qu'au métier. Ce que je pense, c'est que contrairement à l'image qu'on se fait du prof d'unif, le prof d'unif est un tout petit monsieur comme n'importe quel petit monsieur. [...] Le prof d'unif est aussi mesquin que n'importe qui fait n'importe quelle autre profession, et ça c'est quelque chose qui m'a terriblement déçu dans ma carrière cette autosuffisance. J'ai pris conscience de ça quand j'ai commencé à participer aux réunions de faculté. Je me suis rendu compte que les gens étaient d'un égocentrisme que je n'attendais pas à ce niveau-là. [...] J'ai un certain nombre de collègues dont la puissance se mesure en nombre d'étudiants et en nombre d'heures de cours. C'est affolant, parce que ça pourrait être : "on n'a pas de moyens, donc je prends beaucoup sur moi". Mais non, c'est "je veux ces cours-là parce qu'il y a autant d'heures de TP⁴²⁶ et qu'on va me donner un assistant. Donc, j'aurai un assistant en plus, donc je serai plus fort ». Et en fac, on voit des profs qui apostrophent des collègues en disant "si comme moi vous aviez 600 étudiants" [...]». (Professeur Cousteau, Faculté des Sciences).

«J'ai trouvé [dans l'entreprise privée] une rigueur de comportement que je ne retrouve pas toujours à l'université. [...]. Dans la fac, on a ses petites relations privilégiées, évidemment. C'est une vie relativement individuelle, et c'est clair que si je n'avais été que prof d'unif dans ma carrière, je n'aurais pas pu me contenter de cette vie-là ». (Professeur Maudit, Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences sociales).

«On reste quand même très confiné. Il y a des réunions du personnel scientifique, mais c'est vrai qu'on se parle peu. Il y a trop peu de contacts interdisciplinaires d'ailleurs. On reste très confiné parce qu'on est confiné dans un truc». (Mademoiselle S., assistante, Faculté de Philosophie et Lettres).

⁴²⁶ TP : travaux pratiques.

«Au niveau du service que j'ai mis en place, je suis comblé [...]. C'est vraiment une équipe extrêmement dynamique, très agréable. [...] Maintenant, centré sur la fac, ma satisfaction est beaucoup plus mitigée [...]. Sur le plan culturel, mon entrée à la fac de psycho a été extrêmement douloureuse. J'ai vraiment très mal vécu ça psychologiquement, ce qui fait que très rapidement j'ai été amené à limiter mon implication au niveau de la fac [...]. J'entrais dans un lieu de conflits, de rapports souterrains [...]. Je pense qu'il y a maintenant sur le plan culturel un certain nombre de jeunes qui adhèreraient plus facilement à un schéma [du type département], mais je pense qu'il reste en majorité le schéma culturel du chef de service, et je trouve ça très pesant. Idem les relations avec les chercheurs ou les assistants. Cette hiérarchie me paraît intolérable [...]. J'étais encore avant hier au Conseil académique, j'ai du mal à voir un fonctionnement comme cela, ça reste très hiérarchique, ça reste le Recteur qui daigne informer ses collègues. J'ai l'impression que ça reste un fonctionnement autocratique».
(Professeur Dutilleul,, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education).

«Nous sommes franchement individualistes. C'est la plaisanterie habituelle : c'est par un collègue étranger qu'on apprend ce qu'on fait dans le bureau à côté. Mais d'autre part il faut bien dire que dans une fac comme la nôtre où la recherche ne nécessite pas nécessairement de gros moyens, l'idée de commencer à discuter avec quelqu'un, de créer des synergies etc., n'est pas très vivace [...] » (Monsieur D., Faculté de Philosophie et Lettres)

«On a très peu de contacts [...] à part la réunion du personnel scientifique. Et encore, il y a peut-être aussi une volonté de certains ici de s'arranger pour que ça tombe à certains moments [...] Pour moi, il n'y a pas de vie facultaire [...]». (Monsieur G., assistant, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education)

«Je suis dans une situation d'isolement total. Cela ne me pose pas tellement de problèmes, parce qu'on est six à former une équipe de recherche, qu'on s'entend bien [...]. Cela dit, avant, j'étais isolée scientifiquement à cause de mon ex mari, parce que, dans la fac, [sa spécialité] est isolée. Maintenant, l'isolement est institutionnel, mais mon travail scientifique est reconnu. [...] Les contacts avec mes collègues sont nuls, totalement nuls. Ils sont parfaitement inexistantes [...]. J'ai plus de contacts avec les autres fac [...] tous ceux en tout cas qui sont concernés par [ma spécialité] et qui ont, je dirais, des pans de recherches un peu similaires. [...] [Les clivages dans la fac], je dirais que c'est à cause du sentiment de supériorité de certains par rapport à d'autres sur le plan disciplinaire, scientifique [...]. Les gens qui ont une formation dominante, médecine, ingénieur, droit, ont tendance à snober un peu les disciplines moins reconnues institutionnellement. Pour un juriste, on n'est que des politologues, c'est à dire à peu près rien du tout. Je crois que c'est ça le fond de l'histoire, plus la personnalité de certains [...]».
(Professeur Philippe, Faculté de Droit)

«Moi j'imaginai que l'assistant avec le prof, c'était une relation de confiance [...]. Ça arrive, mais c'est très rare [...]. En fait, c'est quand même une relation qui reste très hiérarchisée [...]. Pour ce qui est de la collaboration entre services au niveau du boulot, bon, ben je n'ai jamais rencontré de problèmes, mais les demandes sont assez rares. L'habitude c'est plutôt, -est-ce l'orgueil ?-, je ne sais pas, mais c'est vrai, quand on peut chercher soi-même, on préfère. [...] Quand je suis devenu assistant, je me suis dit que j'allais faire la connaissance d'autres assistants [...] qu'on va rentrer dans une espèce de corps où forcément tout le monde à l'air sympa, et on arrive quand même dans un monde où on se rend compte que l'ambition n'est pas vraiment absente, et que certains qui sont établis [...] ne voient pas toujours arriver d'un œil favorable les jeunes qui débarquent [...]. Je n'ai pas vraiment l'impression de faire partie d'un ensemble [...] C'est le fait de dire qu'on travaille à l'université qui est

gratifiant, mais ça, bon, on le dit aux extérieurs [...]. Entre nous, c'est quand même fort cloisonné [...]. Par rapport aux autres fac, je dirais que c'est difficile de défendre des valeurs communes quand on a des intérêts divergents». (Monsieur A., assistant, Faculté de Droit)

«Je n'ai pas du tout le sentiment d'appartenir à une corporation Au contraire, je me sens très différente [...]. Les gens que je fréquente, ceux que j'aime bien [...] me semblent aussi différents [...]. Je connais aussi des gens hors de ma faculté, mais là aussi ils me paraissent tellement atypiques [...] mais peut-être que tout le monde se pense dans les marges, et que, finalement, cette espèce de grosse corporation, elle n'existe pas». (Professeur Marguerite, Faculté de Philosophie et Lettres)

«Je n'ai jamais imaginé que ce serait tout ça être prof à l'université. J'aime bien faire mes cours. Je ferais trois fois mon temps de cours, mais alors, toutes ces réunions, toutes ces paperasses, le fait qu'on se tire dans les pattes comme ça tout le temps. Nos maîtres avaient fait ça, et je me souviens qu'on avait fait une réunion, nous, les jeunes profs qui allions prendre la relève, pour dire "on ne va plus faire ça, c'est con". Et c'est devenu pire. Alors voilà, ce sont des conflits d'intérêt ; on monte les étudiants contre certains profs etc. [...]. Les facultés font bloc contre d'autres facultés, mais pas les profs. Il y a entre certains collègues une haine féroce [...] et on ne vous appellera jamais pour dire "Tiens, il y a un problème, on va en discuter". Non, on écrit des lettres, on va chez le Recteur». (Professeur Yzer, Faculté de Philosophie et Lettres)

« [...] un reproche qu'on peut faire à l'unif, c'est que beaucoup de gens sont un peu à mon goût trop égoïstes, au sens qu'ils s'occupent un peu trop de leur popote interne, et qu'on ne s'occupe peut-être pas assez des contacts qu'on pourrait avoir dans d'autres fac, etc. Donc ça reste très individualiste. Peut-être pas au niveau des départements, puisque là on a quand même pas mal de contacts avec des collègues (...) Mais une personne qui a envie d'échapper aux contacts avec tous les autres collègues de la fac ou du reste de l'unif, je crois qu'à la fin de sa carrière, il pourrait arriver à ne pas avoir eu de contacts du tout [...]. Je ne me sens pas appartenir à un corps scientifique ou autre. Je me sens appartenir à la section X, et encore au service Y. Et ça c'est peut-être dû au fait que M. X m'a très tôt tenu au courant des problèmes des académiques. [...] Cela dit, on ressent quand même un certain clivage, parce que c'est vrai que quelque part on vous fait sentir que vous n'êtes que l'assistant et pas encore l'académique [...] je sais que je suis scientifique et pas encore académique, mais je me vois d'abord comme un collaborateur du professeur X [...]». (Monsieur H., 1^{er} assistant, Faculté de Philosophie et Lettres)

«J'ai des contacts avec des gens de ma génération qui sont des assistants ou des doctorants [...]. Tous les gens que j'ai eus comme profs, je les connais, ça se passe cordialement, mais j'ai plutôt des contacts avec les jeunes [...]. Au-delà de la section de ***, j'ai très peu de contacts, je dirais quasiment zéro [...]. je ne suis pas attiré de toute façon par les fêtes de l'unif, etc., donc ce genre de contacts là, ça ne me manque pas ». (Monsieur T., 1^{er} assistant, Faculté des Sciences)

« Comme partout en sciences appliquées, il y a des copinages et des haines féroces. Une faculté, c'est une collection d'hommes [...]». (Professeur, 53 ans, Faculté des Sciences appliquées)

C'est enfin dans la faculté que la carrière se déroule ; c'est dans le cadre des plans facultaires que se décident les nominations ; c'est la faculté aussi qui décide de la répartition des budgets. La faculté, c'est le terrain par excellence, c'est là que l'on vit et travaille. La faculté à laquelle on appartient est l'université concrète ; les autres sont perçues par beaucoup comme des abstractions. Cela ne signifie pas nécessairement qu'il y ait un sentiment d'appartenance facultaire très marqué⁴²⁷.

Nous n'avons ressenti dans les déclarations des personnes rencontrées ainsi que dans leurs réponses aux questionnaires, aucune indication laissant croire à l'existence ou à la perception d'un véritable «esprit facultaire». Les contacts y ont lieu sur base d'affinités personnelles bien sûr, ainsi qu'en fonction d'intérêts scientifiques et stratégiques communs. Nous avons plutôt remarqué que les personnes insistaient sur les conflits et les relations de pouvoir naissant d'un sentiment assez partagé de compétition croissante à tous les niveaux : promotions, attribution de budgets, de matériel, etc. Toutefois, on constate une espèce de sentiment d'identification par défaut qui résulte des tensions, des conflits d'intérêt et des incompréhensions avec l'administration centrale et les autorités. Les Facultés ne s'opposent guère entre elles. S'il existe des liens interdisciplinaires et des collaborations de plus en plus nombreux, c'est le plus souvent une indifférence mutuelle qui préside à leurs rapports. En revanche, les facultés constituent un frein ou un contrepoids au pouvoir central. La figure du doyen joue à ce niveau un rôle important. Elu par ses pairs, il est l'interlocuteur privilégié du Recteur et des autorités. C'est par lui que transitent les informations, et il joue à cet égard un double rôle de porte-parole dans le sens Autorités → faculté et dans le sens faculté → Autorités. On comprend la tentative du Recteur Courant de s'allier un maximum de doyens, entre autres en demandant à des proches favorables à la politique institutionnelle d'être candidats aux élections décanales. Le doyen est un personnage-clé du fonctionnement universitaire. Elu par ses collègues de faculté, il est un «*primus inter pares* » dont les électeurs attendent qu'il représente et défende

⁴²⁷ La faculté de Médecine vétérinaire, anciennement située dans la capitale et transférée récemment sur le Campus de Sartneuf est un cas particulier. Au-delà de problèmes spécifiques comme l'arrivée massive d'étudiants français souhaitant échapper au Numerus clausus dans leur pays, il y règne un esprit de groupe souligné par la plupart de ses membres qui se traduit entre autres par un folklore étudiant particulièrement vivace : «Dans la fac, on se voit beaucoup. [...] ici c'est une fac où on se voit beaucoup. [...] Les gens disent souvent : "Moi, je ne connais pas ceux qui sont dans le bâtiment en face", et ça je leur dis à chaque fois, ça, chez nous ça n'est pas le cas. Je connais tout le monde, tout le monde se connaît, tout le monde s'écrit beaucoup, tout le monde se voit au restaurant, les réunions du personnel scientifique ont énormément de succès [...]. Je crois que ce qui nous distingue aussi, c'est qu'il me semble que dans les autres fac, il y a beaucoup d'homogénéité dans l'origine des gens. Ce sont des gens qui sont originaires de la Province de Bouvreuil. Tandis qu'ici, par la force des choses, il y a [des gens de partout], il y a des néerlandophones. Il y a moins un esprit typiquement Bouvreuil ; cet esprit est moins présent ici qu'ailleurs de fait que les gens sont de toutes origines [...]. L'aspect négatif, c'est qu'il y a un esprit de caste entre vétérinaires, et, au premier abord, ça doit être difficile pour quelqu'un qui n'est pas vété de s'intégrer à la Fac.». (Monsieur D., 1^{er} assistant, Faculté de Médecine vétérinaire)

leurs intérêts au plus haut niveau. Cette représentativité peut en faire aux yeux de la principale autorité de l'université un allié ou au contraire un adversaire. Stéphanie Mignot-Gérard et Christine Musselin ont consacré une étude aux relations entre les présidents d'universités françaises et les directeurs d'UFR. Les conclusions de cette étude qui présentent comme une spécificité française une opposition marquée entre des équipes présidentielles partisans d'un fonctionnement basé sur un leadership affirmé et ce que les auteurs nomment un «pilotage plus interventionniste et volontariste» nous paraissent pouvoir s'appliquer à l'Université de Bouvreuil. Bien qu'en France les UFR se soient substituées aux anciennes facultés, bien que le statut et le mode de désignation du Recteur belge et du Président français ne soient pas équivalents, c'est ici ce que nous appellerons le «gouvernement central» de l'université qui est à prendre en considération et surtout ses orientations politiques et de gestion profondément influencées en France comme en Belgique par le Discours dominant. De ce point de vue, «les présidents [comme le Recteur de Bouvreuil] considèrent rarement les directeurs d'UFR [les doyens de Facultés] comme de véritables partenaires dans la direction de l'université : ils les voient davantage comme des acteurs qu'il va falloir contourner ou enrôler, tout en ayant à l'esprit qu'ils représentent plus une contrainte qu'un soutien dans la mise en œuvre des politiques d'établissement. Ainsi, que les présidents (ou le Recteur) décident de les intégrer ou de les mettre à l'écart [...], leur volonté est bien de leur imposer une politique d'établissement. Compte tenu des attentes formulées par leur "base" (à savoir que la définition et l'orientation de l'enseignement et de la recherche, ainsi que de l'ensemble des besoins doivent provenir de la base et non être imposés par la hiérarchie) et de la conception qu'ils se font de leur propre rôle, on perçoit [...] à quel point le positionnement des directeurs d'UFR dans le pilotage des établissements est complexe et inconfortable à la fois»⁴²⁸.

Indépendamment des luttes de pouvoir et des enjeux personnels, les membres d'une faculté se retrouvent solidaires, ou plutôt «solidarisés» par le fait que la faculté, à la tête de laquelle se trouve un doyen qui est leur représentant, est vécue comme un espace d'autodétermination ; celui par excellence où existe la liberté académique qui préside au choix des thèmes de recherche et à l'organisation de l'enseignement. Or cette autodétermination heurte de front une politique institutionnelle qui vise à uniformiser moyens (p. ex. plans stratégiques) et objectifs (image de marque, compétitivité, rentabilité, augmentation du nombre d'étudiants) pour toutes les facultés.

⁴²⁸ MIGNOT-GERARD, S., MUSSELIN, Ch., «Plus de leadership dans les universités françaises, mais aussi plus de divergences entre présidents et directeurs d'UFR», p. 17.

4.8.3.4. La carrière

Un autre facteur important d'hétérogénéité de l'université est la dimension individuelle des carrières. Celles-ci sont réglementées, organisées sur base de titres et de barèmes, mais en réalité elles se déroulent de manière extrêmement variable. Les professeurs en particulier sont considérés de manière abstraite comme occupant des fonctions équivalentes, puisqu'elles sont fondées sur la même réglementation. Si cette vision des choses ne correspond déjà pas à la réalité de terrain dans le domaine administratif (où, p. ex., un secrétaire d'administration, encore appelé «niveau 1» peut occuper des postes de définition et au contenu de responsabilités très différents), ou pour le personnel scientifique (un assistant, selon les Facultés et plus encore selon les services effectue des tâches très spécifiques, en fonction du nombre d'étudiants, de la présence ou non de laboratoires ainsi que de la personnalité et des exigences du professeur dont il dépend), elle rend encore moins compte de la diversité du monde académique.

A priori, la carrière pour devenir professeur à l'Université de Bouvreuil est balisée par des titres qui correspondent à des barèmes. On devient Chargé de cours (CC), puis Professeur (P), puis professeur ordinaire (PO), sommet de l'échelle. Toutefois, l'accès à la carrière et la progression dans celle-ci sont déterminés par de nombreux paramètres parmi lesquels l'âge de la personne, l'âge du professeur auquel on peut éventuellement succéder, l'importance du service dans lequel est réalisé le doctorat, le soutien du professeur pour lequel la personne travaille et, au premier chef, les opportunités offertes par les plans d'encadrement facultaires. Celles-ci sont elles-mêmes contingentées par le montant des crédits de fonctionnement alloués à la Faculté, l'évolution du nombre d'étudiants, la création ou la suppression de cours, etc.⁴²⁹ Le hasard joue un rôle important, ainsi que la stratégie des soutiens sur lesquels on peut compter. La manière dont une carrière se déroule est contingente, contribuant par là à renforcer chez la plupart le sentiment que travailler à l'université, c'est d'abord chacun pour soi. Cette dimension individuelle et individualisante est d'autant plus prégnante avec la succession de mesures de restrictions budgétaires et de révision des plans depuis les années 70. Le fait qu'un jeune collègue de 40 ans soit nommé directement professeur ordinaire quelques années à peine après avoir été chargé de cours ne contribue certainement pas à créer

⁴²⁹ On rappellera qu'actuellement les plans d'encadrement prennent place dans le cadre des plans stratégiques destinés à rationaliser dans une logique prospective l'organisation et le fonctionnement des facultés.

un esprit de corps sans faille auprès de celui qui, dans une autre faculté, restera professeur jusqu'à la retraite en raison des plans d'encadrement (et/ou des rapports de force).

Pour ne pas alourdir le corps du travail, nous avons reporté les extraits de récits illustrant la variabilité et de l'hétérogénéité des carrières en annexe⁴³⁰.

⁴³⁰ Voir Annexe 4.