

Université et communautés

par

David Watson

Institut de l'éducation, Université de Londres, Royaume-Uni

La thèse développée dans le présent document est la suivante : il existe trois types d'engagement de l'université vis-à-vis de la société et de la communauté. Après avoir présenté ces différents engagements, j'examinerai les conséquences qui en découlent pour les valeurs défendues par l'institution universitaire.

Le premier type d'engagement procède de l'existence même de l'université. L'une des principales fonctions des établissements universitaires consiste à former des diplômés qui travaillent (éventuellement dans un domaine qui n'a rien à voir avec leur formation), qui jouent leur rôle de membres de la société civile (à cet égard, on a des raisons de croire qu'ils feront probablement preuve de plus de sagesse et de tolérance que s'ils n'avaient pas fait d'études universitaires), qui fondent des familles (et se soucient de l'instruction de leurs enfants), qui paient des impôts (et qui par conséquent restituent, par l'intermédiaire d'un système d'imposition progressive, une partie de leurs revenus qui sont supérieurs à la moyenne du fait de leur diplôme) et qui financent (de plus en plus) « leur » université par voie de dons et de legs.

De plus, les universités sont les dépositaires de trésors (réels et virtuels), conservés dans leurs musées, leurs galeries et leurs centres d'archives. Elles constituent un lieu où l'on peut sans danger s'interroger sur des questions délicates ou des idées audacieuses. Elles fournissent également un matériau utilisé pour une branche de la culture populaire (elles forment en effet le décor de bien des romans, des films et des feuilletons télévisés).

Toutes ces caractéristiques confirment le statut d'institution sociale à part entière de l'université. Dans le meilleur des cas, cette institution peut représenter un modèle de continuité et un lieu propice à l'aspiration à une vie meilleure et plus épanouie. À l'inverse, dans le pire des cas, elle peut inspirer de la jalousie et du ressentiment.

Du fait de ce premier type d'engagement, les établissements universitaires devraient s'employer à bien se comporter, à être des modèles d'éthique. Or ce n'est pas toujours le cas. Parmi les exemples de « mauvais comportement », on peut noter les suivants. Les établissements peuvent fournir à leur personnel, à leurs étudiants actuels ou futurs des informations et des conseils fallacieux concernant leurs véritables résultats et intentions. Du fait de leur influence, ils peuvent déstabiliser et intimider leurs membres, leurs partenaires et leurs clients. Il leur arrive d'entretenir certains mythes par intérêt, d'invoquer de fausses raisons pour justifier leurs actions (au nom de la « liberté des universitaires », de cas de force majeure, etc.) ou de ne pas assumer leurs responsabilités (et rejeter la faute sur d'autres). Les établissements universitaires peuvent ne pas satisfaire au critère de bonne gestion (il leur arrive par exemple de ne pas évaluer les risques ou de ne pas y réagir, de manquer de rigueur, ou de « laisser

courir »). Ces établissements peuvent être de mauvais voisins, et surtout ils peuvent se cacher la vérité au moins aussi facilement qu'ils la cachent aux instances dont ils relèvent.

Le deuxième type d'engagement passe généralement par des contrats qui le structurent. En vertu de cet engagement, l'université produit des diplômés dans les disciplines et domaines professionnels voulus (qu'elle soit directement ou indirectement tenue de le faire). Elle répond aux besoins qui ont été constatés, qu'il s'agisse d'inculquer ou d'actualiser des compétences particulières, et, d'une façon plus générale, à la demande de formations dans telle ou telle discipline, qui émane des consommateurs. Elle fournit des services, des travaux de recherche et développement, des conseils, etc. dans le cadre d'activités subventionnées ou à but lucratif. Elle peut également se trouver à la tête d'entreprises -- tantôt rejets ou en coparticipation, tantôt de « service » actives dans les loisirs, la restauration, l'organisation de conférences ou l'hôtellerie.

En vertu de ce deuxième type d'engagement, l'université est souvent un acteur économique majeur à l'échelle locale et régionale. En effet, elle crée des emplois pour la main-d'œuvre la moins qualifiée comme la plus qualifiée ; elle élargit le marché local de consommation grâce aux étudiants et au personnel qu'elle attire ; elle représente un consommateur de biens et de services à la fois stable et solvable. L'université est porteuse d'« améliorations » dans une multitude de domaines, l'environnement, les bâtiments, les équipements collectifs, l'espace de bureau par exemple, mais elle génère aussi quelques inconvénients, notamment des controverses concernant l'aménagement local, le stationnement, les encombrements ou encore la concentration étudiante locale.

Le premier type d'engagement a une incidence importante et complexe sur le deuxième. En effet, l'université, qui représente une sorte d'autorité morale, est censée mieux se comporter que d'autres grandes entités (pareillement soucieuses de leur résultat final).

Ces répercussions sont parfois sans gravité. Si une université n'acquittait pas ses factures en temps voulu, la communauté serait choquée ; or si l'hôtel local faisait de même, personne ne s'en offusquerait. Dans d'autres cas, elles sont plus sérieuses économiquement parlant. Dans un partenariat de premier plan, qui met parfois en jeu des millions de livres sterling, l'université revient rarement, voire jamais, sur un marché conclu. A l'inverse, son partenaire privé peut le faire apparemment en toute impunité, en invoquant la conjoncture, un changement de direction ou d'orientation, ou tout simplement « les forces du marché ».

Ainsi, pour que les établissements universitaires contribuent de manière continue et positive au développement de leur communauté, le grand principe à retenir, pour apprécier leurs capacités de pilotage et d'administration, est nécessairement celui, assez traditionnel, de la bonne gestion du capital aussi bien intellectuel et moral que matériel et concret des universités elles mêmes. Qui en dernier ressort est chargé d'assurer la sécurité, la contribution permanente et les performances de l'université ?

L'université elle-même, à travers son *système de gouvernance* ! telle est au Royaume-Uni la réponse la plus simple à cette question. L'instance qui la dirige est clairement chargée de préserver son capital (notamment en fixant son budget), de mettre au point sa stratégie (souvent désignée en anglais par l'expression « *character and mission* ») et de recruter son personnel et ses étudiants (le conseil d'université « *Senate* ou *Academic Board* » est chargé du recrutement de ces derniers).

Mais cette vision des choses est parfois réductrice, surtout si elle suppose d'avoir en permanence le souci de la survie de l'établissement. L'enseignement supérieur, en tant que secteur d'activité, suscite un intérêt sans cesse plus large au sein de la société (ce qui est essentiel du point de vue des liens indiqués plus haut au sujet du premier type d'engagement) et les dirigeants des établissements doivent à cet égard aussi être conscients de leur responsabilité. Cela peut impliquer de ne pas être trop

pointilleux (ou ne pas faire preuve d'un esprit de compétition trop exacerbé) en ce qui concerne les frontières, le prestige, le risque de ternir sa renommée en s'associant avec d'autres établissements du secteur. Certes *l'autonomie* est importante, et apporte une force, mais elle ne sert à rien si l'on fait le vide autour de soi. Elle doit non pas servir d'excuse pour repousser les autres, mais plutôt être au service aussi bien du secteur que de chaque établissement.

Le troisième type d'engagement lie l'université et ses membres.

Les universités forment des communautés dont on est membre de son plein gré. À travers le monde, elles font rarement partie du système public d'enseignement obligatoire (bien que l'État leur affecte des investissements massifs, à ces propres fins). On ne devrait donc pas les considérer comme des agents au service de l'État pour former des citoyens (et encore moins des sujets). Bien entendu, il ne faut pas en déduire (en vertu des principes qui régissent les relations liées au premier type d'engagement) qu'elles ne jouent aucun rôle dans la cohésion sociale, la solidarité au sein de la population et la résolution des problèmes que rencontrent les décideurs publics et les professionnels de tous horizons.

Les membres de la communauté universitaire doivent eux aussi remplir un certain nombre d'obligations, qui découlent de ce que l'on peut appeler la *citoyenneté universitaire*. En effet, pour être membre à part entière d'une université, il ne faut pas se contenter d'accomplir les tâches les plus évidentes qui se présentent. Dans le temps, cette citoyenneté supposait d'accomplir certaines tâches collectives : procéder aux contrôles des connaissances, faire partie de diverses commissions et définir les grandes lignes des stratégies ; d'ailleurs ces pratiques font l'objet de publications sans cesse plus nombreuses.

Or, à la fin du 20^e siècle, on a constaté que ces pratiques n'étaient plus exclusivement réservées aux membres du personnel enseignant. Nul ne conteste en effet le soutien et la valorisation qu'apportent dans le domaine de l'enseignement, de la recherche et des services des membres de la communauté universitaire qualifiés dans différents types de secteurs (finance, gestion des ressources humaines, immobilier, gestion de bibliothèques, technologies de l'information et des communications, etc.), chacun d'entre eux ayant sa propre sphère de compétences professionnelles, ses propres responsabilités et voyant son rôle reconnu.

La citoyenneté universitaire repose au fond sur la notion d'*appartenance*. Lorsque vous entrez dans une université (en particulier en tant qu'étudiant, mais la question se pose également quand vous y entrez en tant que membre du personnel), quel marché acceptez-vous ? Quelles sont les responsabilités qui vont de pair avec vos droits au sein de cette communauté et, si vous êtes étudiant, avec vos droits et vos attentes en tant que qu'usager ? Ces responsabilités sont notamment les suivantes :

- un certain type d'intégrité universitaire, qui repose précisément sur le recours à des procédures scientifiques ;
- la reconnaissance d'autrui et l'honnêteté dans les écrits (par exemple en faisant toujours référence avec exactitude et sérieux aux travaux des autres dans vos propres travaux, il s'agit en l'occurrence d'éviter le plagiat) ;
- un certain savoir-vivre académique (qui consiste par exemple à écouter les autres et à tenir compte de leur opinion) ;
- une aspiration à l'auto motivation et à l'aptitude à apprendre de manière autonome, en plus d'« apprendre à apprendre » ;

- la soumission aux règles de discipline (s'agissant en particulier des procédures d'évaluation, pour celui qui évalue comme pour celui qui est évalué) ;
- le respect de l'environnement de travail des membres de la communauté universitaire ; et
- l'adhésion à un ensemble d'engagements et de pratiques (en matière d'égalité, de différends, de harcèlement, etc.).

Bien que nous soyons conscients de ces valeurs et désireux de les protéger, dans quelle mesure devrions-nous les formaliser et les faire connaître à la communauté extérieure ? Que peut attendre la société de l'université en termes moraux et éthiques ?

En 1968, Lord Eric Ashby (1904-1992) dirigeait le Clare College à Cambridge et occupait le poste de recteur de l'université de Cambridge. (Pour tout connaître de l'immense contribution d'Ashby dans le domaine de l'enseignement supérieur en général, voir Silver [2003: 151-73], pour lire son analyse du patrimoine universitaire, laquelle demeure des plus pertinentes, voir Ashby [1959: *passim*]). Cette année-là, lors d'une réunion de l'Association des universités du Commonwealth organisée à Sydney, il a prononcé un discours dont une partie a ensuite été publiée dans la revue *Minerva*, sous le titre « Un serment d'Hippocrate pour les universitaires » (Ashby, 1969). Près de 40 ans plus tard, son propos reste d'actualité alors que nous nous évertuons à décider s'il convient ou non de formaliser les attentes légitimes de la société à l'égard de l'enseignement supérieur.

Ashby considérait que la mission fondamentale de l'enseignement supérieur, que « le devoir de l'enseignant envers ses étudiants » était de leur inculquer le sens de « la contestation constructive ». « Il doit s'agir d'une contestation constructive qui remplit une condition essentielle : elle doit modifier le regard porté sur une thèse donnée de telle manière que les spécialistes sont prêts à s'y rallier ». Cette vision des choses l'a conduit à défendre la liberté universitaire avec ferveur :

Les idées novatrices sont impopulaires et dangereuses. La société doit donc être indulgente vis-à-vis de ses universités. Elle doit autoriser certains enseignants à dire des choses idiotes et sans importance afin que quelques enseignants puissent dire des choses sensées et importantes (Ashby 1969).

L'attention d'Ashby s'est focalisée sur les enseignants. Or aux États-Unis les dirigeants de certains établissements estiment qu'un tel serment concerne plutôt les étudiants, au point qu'ils exigent de leurs diplômés qu'ils fassent certaines déclarations quant à la manière dont ils mèneront leur vie future à la lumière de leur expérience à l'université.

Il existe une autre démarche, plus relativiste. Elle consiste à mettre en avant les facteurs contextuels, les éventuels cas de force majeure, ou la nécessité de tenir compte de ce que les « bailleurs de fonds », les « clients » ou les « parties prenantes » pensent ou disent vouloir. Les établissements expriment alors leurs désaccords avec ces partenaires, mais ils sont également disposés à négocier et à aboutir à des compromis. Cette approche de l'éthique conduira - au mieux - à un « engagement pour le progrès », plutôt qu'à (littéralement) une évaluation dogmatique suivie d'une réaction en conséquence. On perçoit nettement cette tendance en lisant un document publié conjointement par l'Institute of Business Ethics (IBE) et le Council for Industry and Higher Education (CIHE) et intitulé *Ethics Matters* (IBE/CIHE, 2005). Ce rapport affirme catégoriquement que :

Les établissements universitaires sont des entités complexes et autonomes, chacun d'entre eux ayant son propre passé et sa propre culture. Les enjeux en matière d'éthique et les priorités qui en découleront ne seront pas les mêmes dans tous les établissements, et chaque

établissement d'enseignement supérieur devra se saisir des questions d'éthique selon l'approche qui lui conviendra le mieux (*Ibid.*:7).

Ce point de vue s'appuie évidemment sur une certaine conception de l'éthique, selon laquelle cette dernière peut varier en fonction des circonstances et est dans une certaine mesure provisoire. Cette conception correspond bien à certaines caractéristiques de la mission de l'université et de sa communauté, à savoir se débattre sans cesse avec des questions complexes et souvent « pernicieuses ». Cette vision des choses n'est cependant pas la seule. En effet, d'aucuns soutiennent que « les enjeux et les priorités éthiques *sont* les mêmes pour tous les établissements », si pénible et inconfortable que cela puisse être pour leurs dirigeants et nombre de leurs membres, ou encore que la question de la « gestion des problèmes d'éthique » ne se pose pas : seule se pose celle de la gestion de leurs *conséquences*. Pour que ce débat aboutisse à quelque chose, il faut que les universités acceptent le fait qu'il leur sera difficile de respecter leurs engagements éthiques et que cela aura peut-être un impact négatif sur le résultat final. Il leur faudra en outre éviter de tomber dans le travers qui consiste à vouloir prévenir tout risque et à « limiter les dégâts ». Cet état d'esprit est perceptible dans les réactions de certains établissements suite à l'adoption de certains codes de déontologie ou d'autres dispositions du même genre. Une telle attitude risque d'entraîner un éthique de façade, entretenue par des codes langagiers, le « politiquement correct » entre autres. Elle conduit aussi à se décharger de toute responsabilité en blâmant les autres (dans un ouvrage paru récemment, Bruce MacFarlane évoque le soulagement de nombre d'universitaires lorsqu'ils sont déchargés de toute responsabilité en matière de jugement éthique, ce dernier étant officiellement du ressort d'autres personnes au sein de la structure organisationnelle de l'établissement [MacFarlane, 2005: 118]).

Ces deux approches, l'une s'inspirant des calculs de Bentham et l'autre des recommandations de Kant pour atteindre la perfection, posent donc des problèmes. Bruce McFarlane a envisagé une autre approche (que j'hésite à qualifier de troisième voie). Dans *Teaching with Integrity: the ethics of higher education practice* (MacFarlane, 2004: 128-29, reprenant la pensée d'Alasdair MacIntyre, il établit une liste de « vertus », chacune d'entre elle présentant néanmoins un éventuel risque de « vice » et « d'excès » :

- le respect
- la sensibilité
- la fierté
- le courage
- l'équité
- l'ouverture
- la retenue
- la collégialité.

Pour beaucoup, le problème de cette approche est qu'elle fait en quelque sorte des universitaires les agents d'un réarmement moral. Le but de McFarlane est de « forger le caractère moral des enseignants du supérieur » (*Ibid.*: 145). Or nombreux sont ceux qui sont mal à l'aise à l'idée de privilégier « plutôt ce qu'il convient d'*être*, que ce qu'il convient de *faire* » (*Ibid.*: 35).

En vue de faire avancer le débat, j'ai tenté de repérer quels pourraient être les dix commandements (émanant de quelle autorité ?) à l'adresse d'un établissement d'enseignement supérieur. Loin de moi l'intention de me moquer ou même de me montrer sceptique. Techniquement, l'objectif est d'aborder l'éthique d'un point de vue *déontologique* (en tenant compte du caractère

obligatoire des choses), plutôt que d'un point de vue *axiologique* (qui tient compte de valeurs morales). Je suis convaincu du fait que les universités et les autres établissements d'enseignement supérieur peuvent aussi bien choisir de bien se comporter que de mal se comporter, et qu'il est dans l'intérêt de notre société, comme dans notre intérêt moral, de les aider à choisir la première solution.

1. *Tu t'efforceras de dire la vérité.*

La « liberté universitaire », entendue au sens de poursuivre l'étude d'idées difficiles, où qu'elle puisse conduire, représente peut-être la valeur « universitaire » fondamentale.

2. *Tu établiras la vérité avec soin.*

Le respect des méthodes scientifiques est essentiel (par exemple lorsque l'on s'appuie sur des données et vis-à-vis du principe de « falsifiabilité »), de même que la notion de « mandat » scientifique délivré par la société et la quête d'« authenticité » dans les domaines des lettres et des sciences humaines (ce qui conduit en particulier à s'inquiéter de rhétorique et de persuasion, indépendamment de ce sur quoi repose la conviction).

3. *Tu seras juste.*

Il est ici question d'égalité des chances, de non-discrimination, voire de discrimination positive. Comme on l'a souligné, la « liberté » prônée par le système de valeurs universitaire va de pair avec le « respect à l'égard des personnes ».

4. *Tu seras toujours prêt à donner des explications.*

La liberté universitaire relève du « premier amendement » et non du « cinquième amendement » ; il s'agit de la liberté d'expression et non de la protection contre l'auto incrimination (Watson, 2000: 85-87). Elle ne dispense aucun membre de l'obligation d'expliquer ses actes et, dans la mesure du possible, leurs conséquences. L'obligation de rendre compte est inéluctable et il convient de ne pas s'y opposer de façon irrationnelle.

5. *Tu t'abstiendras de nuire.*

Ce commandement est directement lié à l'évaluation des conséquences des actes (et c'est là que l'on rejoint le serment d'Hippocrate, en s'efforçant « de ne pas faire de mal mais d'aider »). Son enjeu est la volonté de n'exploiter ni les hommes, ni l'environnement et il sous-tend d'autres notions telles que celle de « l'engagement pour le progrès ». Ce principe apporte des réponses à des problèmes particulièrement délicats, par exemple en ce qui concerne le recours aux animaux pour mener des expériences médicales.

6. *Tu tiendras tes promesses.*

Comme on l'a laissé entendre plus haut, les excuses « conjoncturelles » avancées pour se retirer d'un accord ou pour chercher à le renégocier sans raison sont beaucoup moins recevables lorsqu'elles émanent d'un établissement universitaire.

7. *Tu respecteras tes collègues, tes étudiants et surtout tes opposants.*

Travailler au sein de la communauté universitaire signifie savoir écouter autant que parler, toujours s'employer à comprendre le point de vue de son interlocuteur et s'assurer que l'on tient un

discours rationnel sans se laisser influencer par ses préjugés, par une tendance à l'égotisme ou par des pressions quelles qu'elles soient.

8. *Tu oeuvreras pour le bien de ta communauté.*

Toutes les valeurs énoncées jusqu'à présent concernent avant tout la communauté universitaire dans son ensemble. Les obligations qui en découlent ne s'appliquent pas aux spécialistes de tel ou tel champ disciplinaire ou secteur professionnel, ni même à un établissement au sein duquel on est amené à travailler pendant une période donnée, mais à l'ensemble des établissements qui constituent le milieu universitaire, à l'échelle nationale comme internationale.

9. *Tu protégeras ton trésor.*

La communauté universitaire, et ceux qui sont chargés de la diriger et de la gérer, sont les protecteurs de ses actifs réels et virtuels et de sa capacité à continuer de mener ses activités de manière responsable et efficace.

10. *Tu ne seras jamais satisfait.*

La communauté universitaire a compris les principes du « progrès perpétuel » bien avant les spécialistes du « management ». Elle a aussi saisi sa nature impitoyable et inaccessible. La mission de l'université ne sera donc jamais ni achevée ni parfaitement menée.

En résumé, j'estime qu'il existe des « familles de valeurs » qui sont caractéristiques de l'enseignement supérieur et qui, dans un contexte plus large, déterminent la contribution de ce secteur à tous les projets que la société civile entreprend. Ces familles de valeurs représentent nos « types d'engagement ». L'une est liée à la production efficace et responsable de connaissances ainsi qu'aux modalités selon lesquelles celles-ci sont testées et utilisées. Une autre concerne les interactions responsables entre les personnes (notamment ce qu'elles emportent de l'université lorsqu'elles la quittent), enfin la troisième concerne la place des établissements d'enseignement supérieur en tant qu'institutions au sein de la société au sens large.

Bibliographie

Ashby, E. (1969) A Hippocratic Oath for the Academic Profession, *Minerva* 8:1 (Janvier), pp. 64-66.

Institute of Business Ethics (IBE) et Council for Industry and Higher Education (CIHE) (2005) *Ethics Matters: managing ethical issues in higher education*. Londres : CIHE.

MacFarlane, B. (2005), *Teaching with Integrity: the ethics of higher education practice* Abingdon : RoutledgeFalmer.

Watson, David (2000), *Managing Strategy* Buckingham : Open University Press.

Note

On trouvera un développement plus complet de cette thèse dans David Watson, *Managing Civic and Community Engagement*, McGraw-Hill/Open University Press 2007