

Réformer

Valérie Péresse

DANS **ÉTUDES** 2011/9 Tome 415 , PAGES 173 À 184
ÉDITIONS **S.E.R.**

ISSN 0014-1941

DOI 10.3917/etu.4153.0173

Date de mise en ligne : 30/08/2011

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-etudes-2011-9-page-173?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour S.E.R..

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [Cairn.info/copyright](http:// Cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Réformer

VALÉRIE PÉCRESSE

« ON préfère trop souvent se battre pour des mots, même s'ils recouvrent des échecs dramatiques, plutôt que pour des réalités. C'est pourquoi nous ne parvenons pas à accomplir des réformes autrement qu'en faisant semblant de faire des révolutions. »

Ce diagnostic, signé Jacques Chaban-Delmas, date de 1969. Cette vision d'une France jugée « irréformable » n'a jamais cessé de hanter depuis lors notre vie politique, prenant ainsi le relais, aux yeux des observateurs étrangers, de la « France ingouvernable » des III^e et IV^e Républiques¹. Elle incarne en effet la relation parfois tourmentée et toujours complexe que les Français entretiennent avec leurs responsables publics. Car si nombre de gouvernements ont renoncé aux réformes engagées face à la pression de l'opinion publique, celle-ci ne tenait pas moins rigueur de son échec à la majorité en place, allant jusqu'à voir dans ces reculs répétés le signe de l'impuissance du pouvoir politique.

1. Stanley Hoffmann, « Les Français sont-ils gouvernables ? », *Pouvoirs*, 68-1994, p.7-14.

Entre aspiration et rejet, le paradoxe de la réforme

On ne peut comprendre les rapports des Français et de la réforme sans s'arrêter sur ce paradoxe : même lorsqu'elle s'oppose à tel ou tel projet, l'opinion publique ne cesse pas pour autant d'exprimer un profond besoin de changement. L'élection de Nicolas Sarkozy à la Présidence de la République,

Ministre du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État ;
Porte-parole du gouvernement.

ce « vote de rupture », pour reprendre la belle formule de Pascal Perrineau², en offre la meilleure preuve : notre pays, réputé irréformable, a élu à une large majorité un président qui a fait de la remise de la France en mouvement le cœur de son projet et de son action. La réforme des retraites en offre un bon exemple : les sondages réalisés à l'époque en témoignent, l'opinion publique reconnaissait la nécessité de l'action du gouvernement et l'estimait responsable, ce qui ne l'empêchait pas d'éprouver de la sympathie pour les manifestations qui y étaient opposées³. Nous étions face à une « société bloquée », prise entre la conscience de la nécessité du changement et la peur que la réforme ne remette en cause les derniers acquis d'une situation déjà très dégradée.

Réformer, c'est d'abord parvenir à surmonter cette contradiction permanente. Cela suppose d'entendre les inquiétudes qui s'expriment et de faire le départ entre celles qui sont de l'ordre du réflexe conservateur et celles qui révèlent les questions nouvelles et légitimes que font naître les transformations en cours.

Réformer exige une volonté politique forte, c'est l'évidence, mais celle-ci n'est pas synonyme d'autisme ou d'obstination, bien au contraire. Cette volonté doit en effet se doubler d'un dialogue systématique qui, lorsqu'il porte ses fruits, permet de faire avancer le débat public, en transformant la question « faut-il être pour ou contre cette réforme ? » en une autre question, autrement plus importante : « quelles sont les conditions pour la réussir ? » Au temps des postures de principe doit pouvoir rapidement succéder celui de la réflexion et de l'action communes. Engager une réforme, pour un gouvernement, c'est faire un pari. La réussir, c'est le faire partager.

Telle est du moins la leçon que je tire des quatre années et demie que j'ai passées au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et durant lesquelles j'ai eu l'honneur de conduire une réforme cruciale pour notre avenir et pourtant différée depuis plus de 30 ans : la refondation de nos universités sur le socle de l'autonomie.

Réformer notre enseignement supérieur : une nécessité largement reconnue

Que cette réforme ait pu être si longtemps reportée constitue un exemple remarquable du paradoxe que je viens d'esquisser. Depuis plus de 30 ans, les universitaires ont consacré nombre

2. Pascal Perrineau (dir.), *Le vote de rupture*, Paris, Presses de Sciences-Po, 2008.

3. L'étude « Les Français et la réforme des retraites », réalisée par l'IFOP pour *Le Figaro* et publiée 22 juin 2010 le montre : la détermination du gouvernement à maintenir le système par répartition et son souci de se montrer responsable vis-à-vis des générations futures étaient reconnus par une majorité de sondés.

d'articles et d'ouvrages à la nécessité d'une transformation de notre enseignement supérieur. C'est qu'il y régnait un sentiment de malaise latent qui s'est aggravé au fil du temps. L'explication en est simple: au moment où, à la suite de mai 1968, les structures universitaires traditionnelles disparaissaient avec la réforme dite « Faure », nos établissements commençaient à être confrontés à un afflux de nouveaux étudiants, dont les besoins et les attentes différaient de ceux que manifestaient les générations antérieures.

Ce défi de la démocratisation est venu ébranler les repères traditionnels du monde universitaire. La séparation des universités et des grandes écoles avait abouti à une nette répartition des tâches: aux premières la recherche et la transmission du savoir en train de se faire; aux secondes la formation des cadres de la nation⁴. Or les étudiants qui entraient toujours plus nombreux à l'université ne présentaient plus systématiquement les prédispositions culturelles, intellectuelles et sociales qui pouvaient leur permettre de s'inscrire avec succès dans des cursus exigeant une grande autonomie et de solides acquis. De plus, l'augmentation des effectifs ne tarda pas à poser la question des débouchés professionnels des études, qui ne pouvaient plus se limiter à l'enseignement et à la recherche.

Cette double tension, pédagogique et professionnelle, a abouti à un dilemme: ou bien les universités saisissaient à bras-le-corps cette mission d'accueil, de formation et d'insertion de tous les étudiants, au risque de sacrifier leur identité fondée sur l'exigence; ou bien elles revendiquaient cette exigence, mais au prix de l'échec d'une partie de leurs étudiants. Décennie après décennie, notre université s'est enfermée dans ce dilemme, aggravé par la faiblesse des moyens qui étaient loin d'avoir progressé au même rythme que les effectifs. Il en a résulté une marginalisation croissante de l'université française, qui n'est pas parvenue à offrir au plus grand nombre la réussite par le savoir. Bien qu'il ne signifie rien par lui-même, puisqu'il englobe également les redoublements, les réorientations et les entrées directes dans la vie professionnelle, le taux d'échec en premier cycle, proche de 50 %, est devenu le symbole du déclin du modèle universitaire face aux grandes écoles.

Une réforme différée faute de solution consensuelle

Si la majorité des observateurs et des acteurs de l'enseignement supérieur reconnaissent ce déclin et la nécessité

4. Bien sûr, cette règle connaissait quelques entorses : les facultés de médecine et de droit cultivaient naturellement un lien privilégié avec le monde professionnel. Mais ces exceptions n'affectaient pas en profondeur l'identité d'un monde universitaire fondée avant tout sur les valeurs de culture et d'exigence intellectuelle, d'abord cultivées pour elles-mêmes. Cela n'empêchait pas les études universitaires de conduire naturellement à une carrière dans l'enseignement, qu'il soit scolaire ou supérieur, et dans la recherche.

d'agir, les responsables politiques qui ont tenté de réformer l'université se sont heurtés, au fil des trente dernières années, à une opposition particulièrement déterminée.

Comment comprendre ce refus du changement dans un univers qui n'avait jamais cessé de souligner combien il était indispensable ? Dans le blocage systématique des réformes de l'enseignement supérieur et au-delà de l'intérêt politique qui poussait l'opposition du moment à attiser les tensions, je vois l'expression de deux grands facteurs. J'ai déjà évoqué le premier, en mentionnant la distinction française entre grandes écoles et universités. Force est de constater que le modèle universitaire n'a jamais fait consensus dans notre pays. Qu'il s'agisse, pour l'enseignement, des grandes écoles ou, pour la recherche, du CNRS, de l'Inserm et de tous les organismes, les gouvernements successifs ont toujours cherché à contourner l'université par manque de confiance, évitant ainsi de regarder en face ses atouts, mais aussi ses difficultés et ses faiblesses.

À ce blocage d'ordre culturel est venu s'ajouter le sentiment, du côté de la communauté académique, que l'on ne pourrait réformer l'université qu'en sacrifiant au passage une partie de son identité. Face aux difficultés de la démocratisation et à l'échec en premier cycle, nombreux sont ceux qui ont ainsi préconisé l'instauration d'une sélection à l'entrée de l'université, pour éviter aux étudiants qui n'étaient manifestement pas en mesure de répondre à ces exigences d'échouer presque inévitablement.

Renoncer au libre accès des bacheliers au nom de l'exigence universitaire, c'était toutefois oublier que ce premier principe faisait aussi partie des valeurs constitutives de l'université. Loin d'être les seuls à y être attachés, les étudiants étaient rejoints sur ce point par nombre d'enseignants-chercheurs et par l'opinion publique, qui y voyaient eux aussi l'un des traits caractéristiques du modèle universitaire.

D'autres proposaient à l'inverse d'adapter les cursus à ce nouveau public, donnant ainsi le sentiment que la valeur intellectuelle et scientifique des études serait la première victime de la démocratisation. Cette crainte de la « secondarisation » de l'enseignement supérieur, qui sacrifierait l'exigence au libre accès, s'est également manifestée à de multiples reprises.

Toutes les réformes proposées sont ainsi apparues comme la menace d'un reniement. Pour assurer son avenir, l'université était sommée de renoncer à une partie d'elle-même et d'acter son propre déclin. Or une réforme devient

impossible lorsqu'elle suppose de transiger avec les valeurs de l'institution qu'elle entend transformer. Ce point est fondamental, car il a hypothéqué le destin de nombre de projets de réforme qui donnaient le sentiment d'entériner définitivement une situation déjà très dégradée.

La seule voie, pour conduire et réussir une réforme, consiste à l'ancrer dans les valeurs constitutives de l'univers ou de l'organisation qu'elle concerne. Réformer, ce n'est pas changer pour changer, c'est permettre à une institution déterminée de remplir à nouveau fidèlement sa fonction sociale dans un univers qui s'est transformé.

Fonder les réformes sur des valeurs pour dépasser les blocages

Il arrive toutefois que les réformes soient contestées au nom de l'idée que les institutions, les services publics ou les modèles nationaux n'auraient pas à s'adapter à des transformations qui leur seraient imposées de l'extérieur. Cette critique est absurde, car elle considère le système existant comme un univers stable et clos qui pourrait échapper au mouvement. Présenter ainsi les choses, c'est considérer que le changement est par nature extérieur, imposé et anormal⁵. C'est oublier au passage que les institutions et services publics ne sont pas des empires dans des empires, mais qu'ils ont été construits et fondés pour remplir une fonction déterminée dans une société donnée. Loin d'être des isolats, ils font partie intégrante d'un corps social, dont les transformations ne peuvent que les affecter: quand les besoins de la société changent, les institutions doivent changer aussi.

Toute réforme doit donc s'accompagner d'un discours très clair, fondé sur les valeurs qui unissent une institution et ceux qui la font vivre à l'ensemble de la société. En mot, il faut s'inscrire en faux contre l'idée de la réforme imposée de l'extérieur pour montrer qu'elle se fonde au contraire sur des principes partagés. Il en va ainsi de l'université, dont la fonction sociale et républicaine est de faire progresser le savoir, de le diffuser dans l'ensemble de la société et de permettre à chaque personne d'en faire un outil au service de son développement.

Réformer l'université, c'était le faire au nom de ces valeurs, c'était redonner à nos enseignants-chercheurs et à nos établissements les moyens de remplir leur mission répu-

5. La sociologie des organisations nous a largement éclairés sur ce réflexe somme toute naturel. Toute organisation a ses règles, sa cohérence et sa forme d'indépendance. Elle forme un système cohérent, qui a naturellement tendance à privilégier cette cohérence qui lui permet de fonctionner plutôt que la prise en compte des intérêts extérieurs qui lui imposeraient de remettre en cause son mode de fonctionnement. Toute l'œuvre de Michel Crozier est là pour en témoigner.

blicaine face aux transformations profondes qu'étaient la démocratisation des études supérieures et l'internationalisation croissante de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le classement de Shanghai ou la prise de conscience

Le déclin de l'université française est devenu de plus en plus visible au moment même où, dans le reste du monde, le modèle universitaire s'imposait comme la forme d'organisation des études supérieures et de la recherche la plus efficace. La comparaison internationale a joué un rôle majeur dans le processus de maturation des esprits qui a offert un terreau favorable à la réforme. En 2003 paraissait en effet le premier *Academic Ranking of World Universities* établi par l'université Jiao Tong, plus connu sous le nom de « classement de Shanghai ».

Quelles que soient les critiques de méthode, souvent justifiées, qui lui sont adressées, celui-ci provoqua une double prise de conscience : il montra non seulement que l'enseignement supérieur français avait pris un retard considérable, mais aussi que les établissements français les mieux classés étaient, à quelques exceptions près, non pas des grandes écoles, mais bien des universités. Le classement de Shanghai a mis en évidence la dispersion des forces du système français⁶. Mais plus profondément, il a remis en question la séparation même des universités et des grandes écoles. Car en mettant l'accent sur le potentiel de recherche, autrement dit sur la qualité des enseignants-chercheurs des établissements, il a marqué le retour sur le devant de la scène du modèle universitaire de formation par la recherche.

On réalisa alors que le dualisme de l'enseignement supérieur français revenait à empêcher une partie des meilleurs étudiants et des meilleurs professeurs de se rencontrer. Sans doute la formule est-elle excessive, mais elle témoigne du renversement qui se produisit. Car plus que les universités françaises, ce sont les grandes écoles qui se retrouvèrent directement questionnées par ce que l'on pourrait appeler le « choc de Shanghai »⁷.

Une réforme portée par une volonté politique et fondée sur une valeur, l'autonomie

La publication du classement de Shanghai marque en effet l'inscription à l'agenda politique de la réforme de l'enseigne-

6. Il y a aujourd'hui en France 83 universités et 225 grandes écoles : il va de soi que cette fragmentation extrême ne facilite pas l'émergence d'établissements à la renommée internationale affirmée.

7. Il n'est pas exagéré de comparer l'ampleur des effets en France de la publication du classement à celle qu'eut, sur l'opinion publique allemande, la diffusion des résultats de la première enquête Pisa sur les résultats des écoliers, qualifiée de *Pisa-Schock*.

ment supérieur et le retour sur le devant de la scène du modèle universitaire lui-même. Ce premier choc fut doublé d'un second, celui des États généraux de la recherche de 2004, dont la tenue mit en évidence non seulement le sous-investissement français dans l'enseignement supérieur et l'innovation, mais aussi le manque de reconnaissance dont souffraient nos scientifiques et leur insatisfaction devant le fonctionnement des différentes institutions de notre système.

Sans doute ce contexte a-t-il rendu possible la réforme, en conduisant la communauté universitaire, mais aussi les responsables politiques à prendre conscience de la nécessité de rénover notre système d'enseignement supérieur. Mais ce terreau favorable ne suffisait pas : il fallait encore qu'à cette attente de réforme réponde une volonté politique forte, capable d'apporter des solutions efficaces tout en dissipant les peurs. Ces conditions se trouvèrent réunies en 2007, avec l'élection de Nicolas Sarkozy à la Présidence de la République. Ce dernier avait en effet placé la réforme de l'université au cœur de son projet : dès les premiers jours de mai 2007, j'ai donc préparé, puis présenté au Parlement le projet de loi relatif aux libertés et responsabilités des universités. Moins de trois mois après l'entrée en fonction du Président, ce texte, qui lançait une véritable révolution culturelle en prévoyant l'accession à l'autonomie de toutes nos universités en cinq ans, était adopté.

L'ampleur du chemin parcouru en l'espace des quelques semaines est impressionnante. Dans *Le nœud gordien*, paru en 1974, mais écrit dans les mois qui précédèrent son élection à la Présidence, Georges Pompidou consacrait déjà de longues pages à l'autonomie des universités⁸. Il fallut 38 ans et pas moins de quatre tentatives pour que l'autonomie des universités finisse par devenir réalité. Sans doute le temps a-t-il fait son œuvre et acclimaté l'idée dans les esprits. Mais ce qui a rendu la réforme possible, c'est qu'elle fut, pour la première fois, conçue et présentée comme une manière de revaloriser le modèle universitaire. L'autonomie telle que la concevait Nicolas Sarkozy marquait en effet une rupture avec sa présentation traditionnelle, qui l'assortissait de deux corollaires, la possibilité pour les établissements de sélectionner leurs étudiants et de fixer librement le montant de leurs droits d'inscription. Dans la tension entre démocratisation et exigence, l'autonomie semblait alors être un outil au service de la seule exigence. En 2007, pour la première fois, l'autonomie des uni-

8. Il concluait ainsi son propos : « Je voulais simplement tracer les grandes lignes de l'Université future telle que je l'imagine. Si cela doit se faire, ce ne sera pas sans à-coups ni difficultés. Quand il s'agit de réformer les structures, la France, qui met autant d'impatience à réclamer des changements que d'obstination instinctive à s'y refuser, n'est pas, tant s'en faut, parvenue au stade de l'accouchement sans douleur. » Georges Pompidou, *Le nœud gordien*, Paris, Plon, 1974, p. 97.

versités est proposée pour elle-même. La hausse des droits d'inscription et la sélection en Licence sont clairement exclues. La raison en est simple : nous faisons le pari que l'autonomie, c'est-à-dire la capacité, pour chaque université, de définir librement sa propre stratégie d'enseignement et de recherche et de la mettre en œuvre, lui permettra de réussir la démocratisation tout en maintenant un haut niveau d'exigence. Nous refusons de choisir entre les deux valeurs cardinales de l'université française, l'ouverture et l'exigence intellectuelle, mais nous lui donnons les moyens d'inventer les solutions concrètes pour être fidèle à l'une comme à l'autre. Cela passe par des libertés et des responsabilités nouvelles, mais aussi par un effort budgétaire sans précédent, puisque de 2007 à 2011, le budget des universités a en moyenne augmenté de 22 %.

En refusant également l'idée d'une sélection-couperet à l'entrée en premier cycle, nous nous libérons de l'idée que le problème de l'université française résiderait d'abord dans ses étudiants. Car la sélection a trop longtemps été présentée comme la solution-miracle, qui dispenserait l'ensemble de la communauté académique de faire évoluer ses formations. Mais encore fallait-il donner aux universités les moyens d'innover pour renforcer l'accompagnement des étudiants, inventer de nouveaux cursus et saisir à bras-le-corps la mission d'insertion professionnelle qui leur était désormais confiée par la loi.

Là encore, nous avons rompu avec l'idée que la seule voie pour augmenter les moyens de l'enseignement supérieur passait par une hausse des droits d'inscription. En sous-investissant pendant des décennies dans l'enseignement supérieur, notre pays avait commis une faute. Ce n'était pas aux étudiants de 2007 et à leurs familles de porter le fardeau d'une erreur collective vieille de 30 ans. Aussi avons-nous préféré faire de l'enseignement supérieur et de la recherche une priorité nationale, en augmentant de 9 milliards en cinq ans le budget qui leur est consacré⁹.

L'autonomie devenait le symbole de la confiance retrouvée de la nation dans son modèle universitaire. Nous reconnaissons ainsi que l'affaiblissement de nos établissements n'était le fait ni des enseignants-chercheurs ni des étudiants, mais le fruit de trente années d'administration directe par l'État.

Pour autant, cette confiance dans nos universités ne signifiait pas le désengagement de l'État. Ce faux procès a été

9. À cette augmentation sans précédent s'ajoutent les 5 milliards de l'Opération Campus, qui permet de faire émerger 12 campus du XXI^e siècle capables de rivaliser avec Harvard, Heidelberg ou Todaï, ainsi que les 22 milliards réservés par le plan d'investissement d'avenir à la recherche, à l'innovation et à l'enseignement supérieur.

instruit contre la réforme. Mais compte tenu des moyens engagés au même moment, l'argument a fait long feu. L'absence d'augmentation des droits d'inscription a joué son rôle: elle était le signe de la volonté de l'État d'assumer sa mission de régulation, en exerçant ses prérogatives de garant de l'égalité d'accès à l'enseignement supérieur.

Un dialogue permanent qui a conforté le choix de l'autonomie

Le choix de l'autonomie a été conforté par le dialogue que nous avons engagé dès mai 2007 avec tous ceux qui font vivre l'université française. Les semaines qui ont précédé le dépôt du projet de loi, puis les débats parlementaires ont en effet permis de compléter la réforme en renforçant ses grandes options.

Ainsi avions-nous à l'origine prévu que le passage aux responsabilités et aux compétences élargies soit optionnel. Nous pensions qu'il était trop tôt pour imposer une telle révolution à l'ensemble des universités. Nous avons tort: au fil des discussions, nous avons constaté que nos interlocuteurs, et au premier chef les présidents d'université, étaient convaincus qu'aucun établissement ne devait pouvoir se priver des atouts que lui offrait la réforme. Aussi avons-nous prévu que toutes les universités passeraient à l'autonomie dans un délai de cinq ans.

De même, j'ai fait le choix, dès les premiers jours de la réforme, de considérer les étudiants comme des interlocuteurs à part entière. Cela n'avait pas toujours été le cas. Les discussions que j'ai pu avoir avec eux ont été fécondes. La consécration de la mission d'insertion professionnelle de l'enseignement supérieur, le principe d'un plan pour la réussite en Licence et l'amélioration de la vie étudiante ont été décidés avec eux.

Ce dialogue a joué un rôle essentiel, en permettant non seulement de repérer les difficultés pratiques que pouvait soulever le passage à l'autonomie, mais en nous conduisant à clarifier encore nos intentions: loin de se traduire par un quelconque renoncement, la réforme permettait aux universités de redevenir, dans les faits, fidèles aux valeurs qui les animaient. C'est parce qu'elle faisait écho à l'identité de l'université française que l'autonomie a pu s'imposer aussi rapidement. L'indépendance d'esprit et de jugement est en effet

l'apanage de la communauté académique, qui a compris qu'elle pourrait l'exercer dans l'intérêt de la recherche et des étudiants¹⁰. De même, l'ouverture et le rayonnement font partie de l'essence de l'université: au-delà des choix politiques des uns et des autres, c'est la marginalisation de l'université et non sa nature profonde qui l'a conduite à se replier sur elle-même.

Ceci explique que quatre ans plus tard, l'autonomie apparaisse comme un acquis, auquel nul n'imaginerait que l'on puisse renoncer. Nos universités unissent leurs forces pour devenir plus visibles et plus puissantes, comme à Strasbourg, à Metz et Nancy ou bien encore à Aix et Marseille. Elles multiplient désormais les partenariats avec les grandes écoles, mais aussi avec les entreprises afin d'insérer leurs étudiants et de diffuser les innovations. La rapidité de ces transformations est tout à fait remarquable: elle montre que l'autonomie a servi de déclic. Nos universités ne brident plus leurs ambitions et cela se voit.

La durée, clef de la réforme

Cela ne doit pas faire oublier que la réforme déclencha deux mouvements d'opposition, qui ont entraîné le blocage de certaines universités pendant plusieurs mois. Malgré les contestations et les tensions, parfois très vives, j'ai eu le privilège indispensable de bénéficier du soutien constant du Président de la République et du Premier ministre, qui mesuraient toute l'importance de la réforme et la nécessité de lui laisser le temps de produire ses effets.

Il y a en effet deux types de réformes. Les premières modifient les normes. Une fois la loi ou le décret signé, il peut être immédiatement appliqué. Les secondes, qui transforment en profondeur les organisations, supposent une modification des modes de fonctionnement et l'adoption de nouveaux comportements par les acteurs. La refondation de nos universités sur le socle de l'autonomie relève de la seconde catégorie. Ce qui signifie qu'elle reposait sur l'adhésion de ceux qui avaient à la faire vivre, mais aussi qu'elle avait besoin de temps pour devenir visible. Cela a rendu la réforme d'autant plus difficile, puisqu'elle est entrée progressivement en vigueur durant les deux premières années qui ont suivi l'adoption de la loi par le Parlement. Durant cette période, outre la volonté politique portée au plus haut niveau, le prin-

10. Avec l'autonomie, nous avons pour ainsi dire réalisé le vœu de Paul Ricœur, qui, en 1970, disait de l'université française qu'il venait de quitter, las de ses dysfonctionnements: « La "vieille dame" périra si l'imagination ayant échoué à prendre le pouvoir, le pouvoir ne prend pas l'imagination. » Paul Ricœur, « L'avenir de l'université », Conférence Perras sur l'éducation du 28 mai 1970.

cial atout de la réforme résidait dans l'énergie et la force de conviction de ceux qui partageaient le sentiment que l'autonomie allait redonner du souffle à l'université française.

Ils ont ainsi été nombreux sur le terrain à défendre l'autonomie, appuyant le travail d'explication que j'avais engagé et qui, joint à la fermeté et à la constance du gouvernement, a permis à l'autonomie de s'imposer peu à peu. Si mon action avait été en profonde divergence avec les valeurs du monde académique, sans doute la volonté politique n'aurait-elle pas suffi : l'autonomie aurait été enterrée dans les faits, à défaut de l'être en droit. Cette pédagogie de la réforme était d'autant plus cruciale qu'il nous fallait emporter la conviction de tous ceux qui, de bonne foi, hésitaient. Toute réforme suscite en effet deux formes d'opposition. La première, inévitable, est une opposition de principe. La seconde peut être conjurée : elle rassemble tous ceux qui ne sont pas hostiles au changement, mais qui, dans un système déjà très dégradé, craignent de renoncer aux valeurs et acquis qui sont les leurs.

C'est cette partie du monde universitaire que nous avons dû convaincre. Cela ne fut pas facile. Nous avons fait des erreurs et j'en prends toute ma part. Je pense ainsi à la réforme du statut des enseignants-chercheurs, que j'ai engagée en 2009 pour permettre à l'autonomie de se traduire par une meilleure gestion des ressources humaines. Les modifications proposées ont été, pour partie, à l'origine du deuxième mouvement d'opposition à la réforme. Autant dire les choses clairement : aux yeux des manifestants, ce qui était en jeu, c'était à nouveau le sort de l'autonomie. La refonte du statut des enseignants-chercheurs n'était qu'un déclencheur et un prétexte.

Il n'empêche : ce qui a permis au mouvement de l'hiver et du printemps 2009 de durer, c'est qu'un élément de cette réforme statutaire a pu être utilisé pour jeter un doute sur nos intentions. Il s'agissait de la modulation de service, autrement dit de la possibilité de demander d'enseigner plus à un enseignant-chercheur dont l'activité de recherche était évaluée négativement. Cette proposition a été doublement mal interprétée : elle a donné le sentiment que nous voulions contraindre les enseignants-chercheurs, alors même que nous avons placé la revalorisation de leur carrière au cœur de la réforme. Elle a également été lue comme une manière de hiérarchiser les activités d'enseignement et de recherche, en faisant de la première une sanction en cas de défaillance du point de vue de la seconde.

Là encore, nous ne concevions pas les choses ainsi et je pourrais en apporter de nombreuses preuves, mais peu importe. En fragilisant le consensus sur les valeurs qui portaient la réforme, cette lecture de la modification du statut a manqué de mettre en péril l'autonomie.

En poursuivant le dialogue, nous sommes parvenus à rassurer les esprits et à faire des propositions qui ont fini par emporter l'adhésion. Mais ici aussi, le constat s'impose : pour qu'une réforme réussisse, il faut convaincre que les transformations que l'on propose ne constituent ni un recul ni un abandon, mais bien une manière de traduire à nouveau dans les faits les valeurs qui portent une institution devenue fragile.

Volonté, conviction et confiance : les trois clefs de la réforme

Quatre ans après l'adoption de la loi, l'autonomie a fait ses preuves dans les faits, apportant la confirmation qu'il n'existe aucune fatalité française qui rendrait notre pays irréformable. La question n'est donc pas celle de la possibilité de la réforme, mais bien celle de la méthode qui permet de réformer.

À mes yeux, elle peut se résumer ainsi : réformer, c'est allier la volonté politique à un dialogue permanent. Y parvenir suppose d'être très clair sur les valeurs qui vous guident. Ce qui a si souvent bloqué les réformes, c'est qu'elles prêtaient le flanc, par certains de leurs aspects, aux doutes et aux procès d'intention. L'inertie l'a alors toujours emporté.

Pour devenir réalité, les valeurs qui justifient une réforme ne doivent jamais pouvoir être mises en cause. Cela ne suffit pas à désactiver toutes les oppositions, mais celles-ci portent alors sur les modalités de l'action, non sur son principe. La réforme devient irrésistible : on pourra vouloir l'ajuster ou la corriger, mais personne ne pourra bloquer le changement en marche. Le besoin de réforme l'aura emporté sur la peur. Les acteurs s'empareront de la réforme et la feront vivre, forts de la nouvelle confiance qui leur sera accordée. C'est la clef de la réussite.

VALÉRIE PÉCRESSÉ



Retrouvez le dossier
**« Politique
française »** sur
www.revue-etudes.com