

## Présentations

Seul le texte prononcé fait foi

### Conférence de presse

# Renforcer encore la culture de gestion

Zurich, 14 mars 2019

Prof. Dr. Joël Mesot, président de l'EPFZ

Mesdames et Messieurs,

Soit dit entre nous, j'avais imaginé ma première intervention devant les médias d'une toute autre façon. En tant que physicien, il est dans ma nature d'analyser une situation jusqu'à ce que je la comprenne avant d'en parler. Les « opérations commando » n'étant pas mon genre, j'avais d'abord réservé 100 jours pour me faire une idée de l'ETH Zurich et en tirer les premières conclusions.

Si j'ai décidé de m'adresser à vous un mois avant la fin de cette période de 100 jours, c'est pour deux raisons : premièrement, la décision au sujet d'une affaire en cours dont nous souhaitons vous faire part et sur laquelle nous souhaiterions vous expliquer. Mais la rectrice de l'ETH Zurich, Mme Sarah Springman, et moi-même voudrions également vous présenter les mesures adoptées par l'ETH pour éviter à moyen et long terme tout comportement répréhensible de la part de professeurs encadrant des doctorants.

#### **Profonds regrets**

Tout d'abord, je voudrais exprimer mes profonds regrets à tous nos collaborateurs ayant subi des traitements irrespectueux et en particulier à ceux qui ont été touchés d'abus de pouvoir de la part de leurs supérieurs. Il se peut qu'ils aient ainsi perdu tout plaisir à faire de la recherche et qu'ils aient même, pour certains, été forcés de changer de carrière. Le comportement inapproprié de leurs supérieurs est inacceptable.

Il convient cependant de ne pas réduire ces cas à de simples abus de la part de certains professeurs. Car, oui, il y a eu aussi des cas où l'ETH a commis des erreurs en tant qu'institution. Elle n'a pas toujours agi assez vite ni protégé assez rapidement les collaborateurs concernés. De même, la communication avec les personnes impliquées n'a pas toujours été optimale durant certaines procédures. J'en suis désolé pour ces personnes concernées et leur présente toutes mes excuses au nom de l'ETH.

Avec des effectifs de 21 000 étudiants et de plus de 10 000 collaborateurs, notre haute école ne sera jamais totalement à l'abri de conflits. Main dans la main avec la direction de l'école, je ferai cependant tout mon possible pour que de tels cas ne se reproduisent plus.

### **La recommandation de la commission des professeurs**

Je vous ai conviés aujourd'hui pour vous informer des derniers développements concernant le cas d'une professeure à l'encontre duquel l'ETH a engagé une procédure de révocation au mois d'octobre 2018. Une enquête administrative de plusieurs mois avait auparavant permis de constater des manquements graves à ses obligations sur une longue période. L'enquêteur, une personne indépendante externe à notre établissement, s'est prononcé en faveur d'une cessation d'emploi. Comme le prévoit la loi, une commission a ensuite été formée pour examiner le bien-fondé d'une révocation. Cette commission ne fait qu'émettre une recommandation, c'est à moi qu'il appartient ensuite de prendre une décision d'un commun accord avec la direction de notre haute école.

La commission vient de communiquer sa recommandation : composée de professeurs internes et externes à l'ETH, elle est parvenue à la conclusion que la révocation n'est pas vraiment justifiée d'un point de vue juridique. Elle note cependant que les accusations contenues dans le rapport d'enquête sont «en grande partie vraies», que le comportement de l'enseignante est «inacceptable» compte tenu de la forte dépendance des doctorants et que ce professeur ne manifeste aucun signe de regret. La Commission recommande en outre de lui imposer une supervision étroite. Elle estime enfin qu'elle ne devrait plus jamais être autorisée à encadrer des doctorants, ce délai d'interdiction ne pouvant en tout état de cause être levé avant au moins deux ans, et non sans qu'elle ait satisfait à plusieurs conditions cumulatives.

### **La décision : cessation d'emploi**

Après avoir évalué toutes les options et discuté longuement, mes collègues de la direction et moi-même avons décidé de déposer une demande de révocation auprès du Conseil des EPF malgré le caractère ambivalent de la recommandation émise par la commission des professeurs. Cette décision nous a été très difficile. L'ETH, c'est-à-dire nous – avons nous aussi commis des erreurs. La commission souligne à juste titre, par exemple, que l'enseignante a été avertie trop tard. Il lui était donc impossible de corriger son comportement. Ceci étant, elle n'a pas manifesté le moindre signe de regret tout au long de cette procédure. Aujourd'hui encore, elle n'admet aucune faute, ce que confirme également la commission. Or, en l'absence de toute perspective d'amélioration, je dois malheureusement constater que les conditions d'une collaboration basée sur la confiance ne sont plus réunies.

Difficile, cette décision m'a également rempli de tristesse : les recherches de ce professeur avaient une réputation mondiale. Mais si nous avons suivi la recommandation de la commission des professeurs, nous aurions néanmoins été dans l'impossibilité de lui confier l'encadrement de doctorants et d'autres collaborateurs scientifiques, ce qui aurait empêché l'enseignante de poursuivre ses recherches à ce niveau. De plus, l'encadrement des doctorants est l'une des tâches essentielles de nos professeurs. Ceux qui ne peuvent pas ou ne sont pas autorisés à le faire sont par conséquent dans l'incapacité de remplir une partie substantielle des fonctions et obligations liées à leur position de professeur. Considérant tous ces éléments, nous avons dû conclure, non seulement à l'impossibilité d'une collaboration basée sur la confiance, mais aussi à l'absence de toute perspective de poursuite

de ses activités de recherche ou d'enseignement à l'ETH Zurich. C'est pourquoi la recommandation de la commission, nourrie principalement de considérations juridiques, n'a pas été pour nous une option réaliste ni par conséquent réalisable.

Je tiens à préciser que je n'entends désavouer le travail de cette commission d'aucune manière, au contraire : je me joins à ses avis et admetts également leurs critiques à l'égard de nos procédures – tout en parvenant à une conclusion différente.

### **Enquêtes en cours sur les allégations d'abus**

Permettez-moi de vous donner un aperçu de la situation actuelle. Des allégations faisant état de comportements répréhensibles sont venues de différents départements au cours des derniers mois. Deux procédures officielles sont encore en cours : une enquête administrative au département des Biosystèmes à Bâle et une enquête pour soupçon d'inconduite scientifique au département de Génie mécanique et des procédés. Dans l'intérêt de la protection de la personnalité des enseignants concernés et pour éviter toute atteinte supplémentaire à leur réputation, je m'abstiendrai cependant de vous communiquer d'autres détails.

Après une enquête disciplinaire visant un professeur du département d'Architecture, celui-ci a décidé en janvier de quitter l'ETH. Aucune faute relevant du droit pénal et qui justifierait sa révocation n'a pu être établie à son encontre. Son comportement était néanmoins en contradiction évidente avec les règles déontologiques (Compliance Guide) de l'ETH. Je ne puis tolérer un tel comportement. Sa démission est donc la meilleure solution pour toutes les parties concernées.

### **Enseignements pour l'avenir**

J'aimerais maintenant me tourner vers l'avenir. Nous avons tiré les leçons des cas présentés ci-dessus et pris des mesures. Permettez-moi de vous les présenter avec Madame la rectrice Sarah Springman.

Deux remarques préliminaires, l'une juridique et l'autre humaine, en guise d'introduction: en tant qu'institution de la Confédération, l'ETH Zurich respecte le cadre réglementaire établi et s'est conformée à toutes les exigences du droit procédural administratif dans le traitement des conflits évoqués. L'ETH Zurich s'emploie également à préserver les droits et intérêts garantis par l'État à toutes les parties. Ensuite, rappelons-nous qu'il n'y a pas d'objectivité dans nos relations avec nos prochains, mais seulement des perceptions subjectives. Les opinions quant à savoir jusqu'où un comportement est acceptable et à partir de quel point il devient répréhensible, divergent, par conséquent, d'un individu à l'autre. C'est pourquoi nous devons continuer et continuerons nos mesures de sensibilisation à des questions telles que le harcèlement moral ou sexuel, notamment dans le cadre de nos prochaines campagnes sur le respect.

Plus l'on attend pour réagir et plus l'identification d'une solution acceptable pour tous devient compliquée. C'est pourquoi la règle la plus importante à mes yeux consiste à traiter les problèmes sans délai et de manière aussi directe que possible. On trouve un exemple modeste mais très utile au département d'Architecture, où enseignants et étudiants se sont entendus sur des signes d'arrêt non verbaux pour indiquer qu'ils se sentent harcelés.

Il nous semble urgent d'agir dans deux domaines en particulier :

1. En matière de prévention et donc d'amélioration des compétences d'encadrement. À cet égard, il convient d'accorder une attention toute particulière au doctorat, où l'écart de pouvoir est systémique et très important. Madame la rectrice Sarah Springman abordera ce sujet dans un instant.
2. Nous devons également améliorer nos méthodes de lutte contre les comportements inappropriés identifiables. Nous devons améliorer et accélérer nos procédures lorsque des collaborateurs de l'ETH signalent un comportement fautif. Si nos procédures prennent trop de temps, les personnes concernées perdent confiance dans le système.

## **Prévention et encadrement**

Notre priorité absolue est de prévenir toute exaspération d'un conflit. C'est dans ce but que nous avons lancé il y a plus d'un an le projet «Führung» (encadrement). La prévention est la finalité de la plupart de ses sept sous-projets. Au-delà de la recherche et de l'enseignement, l'excellence de nos professeurs doit se manifester également au niveau de l'encadrement de leurs collaborateurs. La majorité d'entre eux ont d'ores et déjà donné la preuve de leurs bonnes capacités d'animateur. Ils ont pris conscience qu'un groupe motivé et bien encadré offre les meilleures garanties pour pérenniser l'excellence en matière de recherche. La liberté ne va pas sans responsabilité, pas même dans le domaine scientifique. Ce projet consacré à l'encadrement comprend les mesures concrètes ci-après :

Parallèlement à l'excellence dans l'enseignement et la recherche, les capacités à encadrer sont, depuis le début de l'année, un critère de sélection essentiel pour la nomination des professeurs. À cette fin, la direction de l'ETH a défini sept compétences sociales et d'encadrement essentielles devant faire l'objet d'un examen attentif au cours du processus de nomination. Au moindre doute dans ce domaine, l'ETH demande des informations complémentaires ou des références concernant les candidats. Souvent, les déficits des candidats en matière d'encadrement sont connus dans le milieu scientifique; nous avons besoin de connaître ces déficits pour être en mesure de nommer les bonnes enseignantes et les bons enseignants. L'avis du corps intermédiaire et des étudiants est pour nous un critère très important d'évaluation des candidats. Nous sommes favorables à ce qu'un panel supplémentaire réunissant des représentants d'associations du corps intermédiaire et des étudiants (AVETH et VSETH) soit constitué lors d'une nomination et que l'évaluation donnée par ce panel soit dûment prise en compte.

Nous avons en outre adopté une approche plus ciblée et plus structurée concernant l'intégration des nouveaux professeurs: grâce à un vaste programme ainsi qu'à des formations et des rencontres, les nouveaux professeurs sont initiés dès le départ aux habitudes et aux conditions de la vie en Suisse, ainsi qu'aux valeurs et à la culture de l'ETH. Ce dispositif est essentiel étant donné que l'ETH est l'une des universités les plus internationales du monde.

Il me tient particulièrement à cœur de renforcer durablement la culture de l'encadrement à l'ETH. Comme je l'ai dit en début d'année, il ne s'agit pas seulement de formations pour tous les professeurs, bien au contraire: nous allons faire évoluer nos concepts d'encadrement et de supervision par un «leadership program» très complet qui s'adressera à l'ensemble des collaborateurs de cette haute

école. Les professeurs doivent être libres de diriger leurs groupes de recherche sous leur propre responsabilité. Mais nous leur apporterons un soutien ciblé, par exemple, en développant une offre supplémentaire en matière de formation et de coaching, tout en valorisant les activités de gestion du personnel et d'encadrement dans le contexte universitaire. Nous allons également étoffer les effectifs de notre service des RH. Résumons-nous: un encadrement de qualité et une atmosphère de travail motivante contribuent à l'excellence d'un groupe de recherche.

Prévenir, c'est aussi identifier les conflits à un stade précoce. Il existe souvent des signes avant-coureurs permettant de savoir qu'un conflit peut s'envenimer. Ces signes parviennent à différents services, aux médiateurs, au service des ressources humaines ou encore à d'autres administrations. Nous devons être en mesure d'identifier ces informations provenant de différents canaux, même si ce ne sont souvent que des signaux faibles. C'est à cet effet que nous réagirons dorénavant de manière beaucoup plus rapide et explicite face à des taux de fluctuation ou d'abandon supérieurs à la moyenne des doctorants ou des autres collaborateurs, à des groupes de recherche trop importants, et à des évaluations d'étudiants peu satisfaisantes. En tant que supérieur hiérarchique de tous les professeurs, je n'hésiterai pas à intervenir moi-même en cas d'inconduite manifeste. Comprendons-nous bien: je ne veux pas d'un système de surveillance totalitaire des enseignants. Mais nous devons percevoir les signaux et les décoder correctement ; nous devons rechercher immédiatement le dialogue et, si nécessaire, prendre des mesures.

### **Traitement des cas de présomption de comportement répréhensible**

Cela m'amène à parler de nos procédures et du traitement concret des cas d'inconduite présumés. Nous avons embauché un premier *case manager*, nous avons augmenté le nombre de nos médiateurs et de personnes de confiance - mais ce n'est pas suffisant. D'autres mesures suivront.

À partir de l'automne 2019, nous formerons régulièrement les différents services de coordination et d'information de l'ETH, et nous restructurerons au besoin les unités chargées de traiter les cas d'inconduite. C'est ainsi que notre unité de l'égalité des chances se concentrera dorénavant exclusivement sur la promotion de la diversité et l'identification de mesures visant à accroître la présence de femmes à tous les niveaux. Une telle spécialisation et un tel approfondissement de la «gestion de la diversité» sont nécessaires parce que je suis loin d'être satisfait de ce que seulement 13 % de nos professeurs soient des femmes.

Les cas de harcèlement sexuel et moral seront traités par un bureau d'information spécialisé disposant de ressources financières solides. Ce sera une unité au sein du département des ressources humaines. Elle sera formée de spécialistes et pourra faire appel, si nécessaire, à des experts externes. La mise en place d'un bureau d'information indépendant externe à l'ETH est à l'étude.

D'ici l'été 2019, nous réorganiserons également la procédure de traitement des cas signalés, l'objectif étant un traitement complet dans un délai de six mois. Cependant, la rapidité ne suffit pas. En cas de conflit, toutes les parties impliquées (personnes signalant le conflit et personnes impliquées) doivent être accompagnées efficacement. Elles doivent être régulièrement informées de l'état d'avancement de la procédure et, dans certaines circonstances, bénéficier d'un soutien juridique ou psychologique.

C'est pourquoi nous allons étoffer et institutionnaliser notre service de gestion des cas en cours d'année, autrement dit le faire passer au stade d'équipe spécialisée.

Les mesures visant à améliorer la structure même de l'encadrement des doctorants sont bien sûr essentielles. Qu'il me soit permis d'ajouter un dernier commentaire avant que Madame la rectrice Sarah Springman entre plus avant dans les détails de cette restructuration: un doctorat dans l'une des meilleures universités du monde est tout sauf une promenade de santé. L'ETH Zurich prépare les jeunes scientifiques à une carrière sur un marché du travail hautement compétitif. Les exigences sont donc très élevées - et elles le resteront. Afin de réduire la dépendance des doctorants à l'égard de leur directeur ou directrice de thèse, nous allons, jusqu'en 2020, revoir leurs contrats de telle manière qu'aucune pression ne puisse plus être exercée sur eux par le biais de ces contrats, et notamment leur limitation dans le temps.

**(Intervention de Mme la rectrice Sarah M. Springman  
sur l'organisation des doctorats : voir document séparé)**

Il est très important que les professeurs ne fassent pas l'objet d'une présomption d'abus généralisée. Je ne peux que répéter ce que Madame la rectrice a dit lors de la dernière Journée des EPF : l'écrasante majorité de nos professeurs réalisent un travail formidable au service de nos étudiants et doctorants, qu'ils soutiennent de toutes leurs forces.

En tant que nouveau président de l'ETH Zurich, je souhaite créer un climat dans lequel les étudiants, les doctorants ainsi que nos collaborateurs enseignants et administratifs puissent s'épanouir et développer tout leur potentiel. Il va de soi que cela exige un haut niveau de motivation. Un doctorat dans l'une des dix meilleures universités du monde n'a rien d'un «petit boulot tranquille». C'est du sport de haut niveau. Mais nos doctorants ont aussi besoin de relations saines, d'un «fair-play scientifique» pour ainsi dire.

Nous devons trouver de nouvelles façons d'atteindre l'excellence en matière de recherche tout en assurant une collaboration équitable et respectueuse à tous les niveaux. Nous devons tout faire pour garantir à nos chercheurs les libertés qui font leur succès sur la scène internationale. Toutefois, ces libertés ne doivent pas nous faire accepter sans conséquences des comportements abusifs. Dans ce domaine aussi, nous entendons jouer un rôle de premier plan en tant que l'une des universités les meilleures du monde.