

## Les sciences de gestion dans les COMUE et les PIAs Quelle place, quelle analyse ?

*Frédérique Alexandre-Bailly*  
ESCP Europe

### Introduction de la séance (Frédérique Alexandre-Bailly)

La gestion a une place toute particulière dans les COMUE pour au moins trois raisons.

La première est qu'elle présente des spécificités d'organisation, avec la co-présence d'écoles, d'UFR et d'IAE, ce qui a des conséquences importantes s'il s'agit de construire ensemble des programmes de formation, alors que les modèles économiques de ces institutions sont foncièrement différents. À ma connaissance, par exemple, les deux questions des frais d'inscriptions différents et des rémunérations des enseignants n'ont pas vraiment été résolues.

La seconde raison tient à la faible légitimité académique que la gestion rencontre encore aux yeux des autres disciplines. Le gestionnaire est vu comme un praticien, qui n'a pas toujours sa place dans le monde universitaire. Je force un peu le trait mais il me semble qu'il y a là quelque chose d'important, qui peut s'analyser d'une part dans les relations avec les consultants (des acteurs nouveaux pour les autres disciplines) et, d'autre part, dans la faible place accordée aux gestionnaires dans les instances de pilotage.

La troisième raison est liée au point précédent : les enseignants-chercheurs en gestion ont des capacités d'analyse et peut-être d'action qui pourraient largement servir à mieux faire fonctionner ces nouveaux dispositifs, qui sont pour moi des dispositifs de gestion, or faute de légitimité et/ou de capacité à s'en expliquer et, pour le cas des écoles de commerce, d'une connaissance approfondie de la culture universitaire, ces capacités sont sous-utilisées.

Une avenue de recherche s'offre donc à nous sur ces questions.

Pour les aborder, j'ai choisi d'inviter deux collègues qui proposent une analyse construite à partir d'une autre discipline :

- Patrick Fridenson, historien, directeur d'études à l'EHESS, et
- Christine Musselin, sociologue, directrice de recherche au CNRS et directrice de la recherche à SciencesPo,

puis deux consultants ayant participé à plusieurs projets d>IDEX, de LABEX et de COMUE :

LE 3 DÉCEMBRE 2015,  
LA SFM A CONSACRÉ  
UN SÉMINAIRE AUX  
RESTRUCTURATIONS  
ET REGROUPEMENTS  
QUI INTERVIENNENT  
AUJOURD'HUI  
DANS LE MONDE DE  
L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR ET DE  
LA RECHERCHE  
(COMUE, IDEX).  
LE THÈME DU  
SÉMINAIRE ÉTAIT  
DOUBLE : QUELLE  
EST LA PLACE DE LA  
GESTION DANS CES  
RESTRUCTURATIONS  
ET QU'EST-CE  
QUE LA GESTION,  
COMME DISCIPLINE  
SCIENTIFIQUE, A  
À DIRE SUR CES  
PHÉNOMÈNES ?  
FRÉDÉRIQUE  
ALEXANDRE-BAILLY,  
PROFESSEUR À  
ESCP EUROPE,  
A ORGANISÉ LA  
SÉANCE

- Fabien Seraidarian, consultant chez Mazars et chercheur associé à l'École polytechnique,
- Hervé Lebec, directeur associé de Copilot Partners.

Ainsi que deux actrices de ces dispositifs : Sandra Charreire-Petit, professeur à Paris Sud et directrice de l'ED SHS de Saclay,

et moi-même, qui ai participé aux débuts d'héSam et au premier PIA (Programme d'Investissements d'Avenir) avec une responsabilité dans l'équipe IDEX.

### Patrick Fridenson

Cette présentation est un papier artisanal, certes fondé sur des témoignages et des sources écrites, mais ne reposant pas sur une recherche d'ensemble (qui n'a pas encore été menée) et dès lors se limitant à ce qu'aujourd'hui l'historien que je suis met d'habitude en annexe, à savoir une chronologie. Je voudrais donc faire une espèce de vue cavalière des regroupements dans l'enseignement supérieur et la recherche, en remontant assez loin dans le temps. Je précise au départ que j'ai personnellement été activement partisan de ces regroupements et que, sur le fond, je le suis toujours. Cela ne m'empêche pas, je crois, de tenter de faire une esquisse objective.

La première fois que l'idée apparaît, c'est dans la période qui va entre le grand questionnaire que Jules Ferry adresse aux Facultés en 1883<sup>1</sup> et la petite loi sur les universités de 1896. Dans les nombreux débats qui rassemblent des universitaires, des administrateurs et des hommes politiques à forte implantation locale, certains suggèrent des regroupements, à partir de réflexions sur des cas en Allemagne. La loi ne prend pas en compte l'autonomie des universités ni les regroupements. Mais des idées peuvent faire leur chemin.

Après mai 1968, l'autonomie arrive, mais pas les regroupements. Un ancien conseiller d'Edgar Faure au ministère de l'Education nationale, Jacques de Chalendar, a publié un article dans *Études* en janvier 1970, où il explique que les objectifs de l'équipe Faure étaient de trois ordres : faire des universités pluridisciplinaires ; réaliser, pour tenir compte d'une des causes de mai 68, des établissements de taille moyenne, ce qui avait été le souhait des étudiants en médecine de Paris ; construire sur longue période de nouveaux établissements en région parisienne mais aussi en province. Ces politiques publiques rencontrent des obstacles. La pluridisciplinarité est un échec à Paris, sauf à Paris VII, et une réussite modeste en province. Certaines universités ont visé la taille mais sans la pluridisciplinarité. Les effets de taille sont eux-mêmes très différents de ce que visaient les ambitions initiales, notamment du fait du ministère des Finances qui a bloqué ou freiné les constructions.

Un grand moment de la réflexion interne du milieu est le premier colloque des présidents d'université en 1975 à Villard-de-Lans, où émergent des idées qui vont nourrir de nouvelles réformes pendant au moins 30 ans. Mais il n'y a rien eu sur les regroupements.

C'est donc à partir de 1990, avec le ministre de l'Éducation nationale Lionel Jospin, que la question apparaît, sous l'influence de son conseiller spécial Claude Allègre, qui dans son livre de souvenirs de 1993 invoque sa « pratique américaine » et les campus « villes de l'esprit », l'importance d'accroître l'efficacité du grand plan de constructions universitaires dont il a obtenu le lancement et l'utilité de « *présenter nos plus belles vitrines provinciales au monde étudiant européen* ». Il s'agit cependant à ses yeux d'une stratégie par défaut : « *La solution raisonnable eût été – comme d'ailleurs*

1. On le trouve en ligne : <http://blog.educpros.fr/romain-pierronnet/2012/01/07/un-texte-de-jules-ferry-sur-l-enseignement-superieur-et-les-universites-1883/>

*pour la Sorbonne – de réunifier tout cela, de refaire une seule université de Montpellier, une seule université de Lille, etc. Mais c'était impossible »* pour des raisons de taille, de divisions entre universitaires et de risques politiques au plan local. Si l'incise sur la résurrection de la Sorbonne est une rodomontade, c'est sans doute la première fois que des fusions sont envisagées, même comme simple hypothèse, et qu'une solution alternative est conçue et leur est préférée : « une structure fédérative », au service de « la coopération interuniversitaire d'une même ville ». Naissent ainsi à partir de 1991, et uniquement en province, les pôles universitaires européens, avec statut de GIP ou d'association, et pour but l'établissement de politiques de site. Cinq pôles vont être créés : Strasbourg, Grenoble, Lille, Montpellier et Toulouse. Six autres naîtront par la suite. La première expérience est celle de Strasbourg. Ces onze pôles ont eu un rôle utile. En Île-de-France, c'est en revanche une association entre de grandes écoles d'ingénieurs qui en 1991, à leur propre initiative, voit le jour, sous le nom de ParisTech.

Si une structure légère de coopération interuniversitaire est désormais sur les rails, l'idée de fusion prend une forme concrète en 1997-1998 lorsque différents universitaires scientifiques demandent au gouvernement Jospin la fusion des sciences à Marseille, éclatées entre trois établissements, ce qui pour certains déboucherait sur une université. De même, les économistes (aixois) s'accordent sur l'idée de réunifier leur discipline. La maladresse du ministre Claude Allègre, d'emblée favorable au projet, est une des causes de l'échec final. Le ministre fait alors plancher à partir de l'automne 1998 le comité d'orientation stratégique de son nouveau plan de constructions universitaires, que préside l'ancien directeur général du CNRS Guy Aubert, sur l'idée d'université fédérale. Mais cette idée, commentée et discutée par la CPU, ne parvient pas à déboucher. La thématique de la fusion rebondit ailleurs. La fusion des trois universités de Strasbourg est conçue en 2001 (et se réalisera en 2009). Un autre modèle possible apparaît à la suite des expériences et débats des années 1990, venant des présidents d'université, celui des établissements de coopération universitaire, promu par le ministre Luc Ferry dont l'inspirateur est un professeur de médecine de Bordeaux, Josy Reiffers. La loi Ferry n'est finalement pas votée en 2003 et la question des modes de coopération reste posée. Lors des assises nationales de la recherche de 2004 à Grenoble, qui font suite aux mouvements dans la recherche et les universités de 2003 et 2004, ce sont cette fois les chercheurs CNRS syndiqués à la FSU (Fédération Syndicale Unitaire) qui, tout en exprimant un certain mépris à l'égard des universités, poussent à des regroupements. Ils les appellent pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES). La droite, avec la loi sur la recherche d'avril 2006, reprend la balle au bond et institue ces PRES qui sont un avatar de la disposition du projet de loi Ferry. 26 PRES vont ainsi être créés. Les grandes écoles d'ingénieurs



*La Seine, le Pont-Neuf par temps de pluie, Charles Camoin (1904-1905)*

franciliennes voient arriver les PRES avec désolation. Elles y répondent en obtenant la transformation de ParisTech en PRES, un PRES sans la moindre université, qui doit leur permettre de se tenir à distance. La gouvernance des PRES laisse à désirer et un projet d'amélioration est élaboré par un universitaire début 2012. En revanche, les Comue, idée élaborée par un ancien président de l'université Claude Bernard de Lyon et de la CPU au début 2012, et prenant forme dans les assises de novembre 2012 puis dans la loi ESR (Enseignement Supérieur et Recherche) de juillet 2013, vont plus loin que les PRES, et constituent le mode d'une coopération plus poussée.

Les IDEX ont une autre origine. Financièrement, elles sont une des suites de l'idée de grand emprunt pour l'enseignement supérieur et la recherche, due à l'ancien recteur Claude Durand-Prinborgne, et ancienne puisque datant des années 1980. Le conseiller spécial du président Sarkozy, Henri Guaino, la reprend et la fait aboutir avec Philippe Gillet au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Stratégiquement, les IDEX sont une transposition de l'initiative d'excellence conçue par le gouvernement allemand socialiste-vert en 2003, mais dans un esprit différent. Ce qu'explique Thierry Coulhon dans un livre collectif paru début 2012 : dans une France universitaire bloquée par l'héritage des antagonismes universités-organismes et des scissions postérieures à 1968, par le cadre législatif, par les groupes de pression, les IDEX deviennent un moyen de changer, rapidement et fortement, le système français. L'arrivée des consultants dans le paysage de l'ESR n'est pas un élément apporté par les IDEX : un cabinet de conseil a accompagné la création par le ministère du système de répartition des moyens Sanremo au début des années 1980, un autre cabinet de conseil suit l'université Louis Pasteur à Strasbourg puis l'université de Strasbourg depuis près de 30 ans, d'autres consultants ont été appelés sur l'application de la loi LRU de 2007, pour des complexes de gestion. Mais il est vrai que les IDEX ont amené les consultants en plus grand nombre.

Et la gestion dans tout cela ? La gestion est une discipline neuve, qui s'est renforcée à partir de 1968, avec un flux croissant d'étudiants et d'enseignants-chercheurs. C'est aujourd'hui la troisième discipline par la taille. Mais ce que voulaient les gestionnaires dans les universités est longtemps resté très incertain. Beaucoup d'enseignants de la discipline expliquent qu'ils se sentent mal à l'aise dans les universités et veulent créer des grandes écoles internes. Ils veulent échapper au modèle mais cette tentative échoue. La discussion en gestion dans les années 1980 devient alors : faut-il pour un IAE être un article 33 dur ou un article 33 mou ? Mais il est clair que les gestionnaires n'ont pas été des acteurs avant les PRES et les Comue. Maintenant, pourquoi y a-t-il des écoles de commerce dans les PRES et les Comue ? Il faut tenir compte des réalités locales. Jérôme Aust a montré comment les acteurs lyonnais ont fini par avoir l'idée de faire des choses ensemble. Par ailleurs, il faut tenir compte de l'évolution des chambres de commerce. Elles ont une vision européenne et prennent aussi conscience que le système des écoles accréditées leur coûte cher. Il faut alors jouer des financements publics et obtenir des diplômes liés à ceux du public.

Trois observations pour conclure :

1. Un tournant est intervenu dans les années 1980 dans la réflexion de l'État. L'État veut diviser l'université de Nantes en raison de sa taille puis y renonce. L'idée de scission a été alors abandonnée par les décideurs publics.
2. La question du classement de Shanghai est intervenue *après*, elle n'a pas joué un rôle moteur. La logique a d'abord été française.

3. Comme toute innovation, les regroupements ont un coût d'apprentissage et des bénéfices liés à l'expérience.

### Christine Musselin

L'intervention va s'appuyer sur les recherches menées avec Jérôme Aust sur les politiques d'excellence. Patrick Fridenson a bien expliqué comment, jusqu'ici, tous les projets de regroupement ont échoué depuis le XIX<sup>e</sup> siècle lors de multiples tentatives. Mais le grand emprunt est lancé et on confie aux PRES les projets d>IDEX, PRES qui étaient en train de s'étioler.

La situation actuelle s'explique par différents éléments. Dans cette contribution, Jérôme Aust et moi montrons que les classements avaient été mobilisés pour appuyer, justifier, les regroupements. Les déclinistes expliquaient depuis des années que l'université française allait dans le mur. Ils ont eu un argument supplémentaire. À ce qu'a dit Patrick Fridenson, il faut ajouter le processus de Bologne qui a favorisé des rapprochements entre établissements d'un même site. Mais il est clair que l'absence des universités françaises dans les classements a fourni un argumentaire puissant à ceux qui voulaient changer le système. Le premier classement de Shanghai date de 2003.

Notre recherche s'appuie sur l'analyse de deux projets d>IDEX. Pour expliquer le mauvais classement, deux types d'arguments sont généralement avancés : d'une part, la faiblesse du financement public et privé, d'autre part le manque de visibilité dû à la division entre universités et grandes écoles. À partir de là, plusieurs réformes sont envisagées. La loi de 2006 pour la recherche et l'innovation comporte une volonté d'affaiblissement des grands organismes (on retire l'évaluation des unités au CNRS pour la confier à l'AERES) et la loi crée les PRES en tant que méta-organisations. Ensuite, la LRU donne plus d'autonomie aux universités et, surtout, confie la masse salariale aux universités. Valérie Pécresse explique que les universités sont au centre du système d'enseignement supérieur et de recherche (sous-entendu, les organismes n'y sont pas). On lance aussi des appels à projets (RTRA, projets de campus, grand emprunt, qui se déclinent en une série d'appels entre 2005 et 2010). Il ne s'agit pas seulement de regrouper mais de concentrer. C'est une rupture profonde avec la tradition universitaire française : maintenant on dit que certains sont meilleurs que d'autres et auront plus de moyens, et on l'affiche. Premier point : il n'était pas évident que les ressources du grand emprunt reviendraient au monde universitaire. Quand la commission Juppé-Rocard a été formée, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche est arrivé avec des propositions et la commission a repris le projet clé en main, même si le ministère a ensuite été dessaisi. La commission utilise les classements pour dénoncer la faiblesse du système, mais ne s'en sert pas pour déterminer le programme d'allocation des moyens : elle aurait pu prendre les mieux classés et les doter ; non, elle préconise des appels à projets. Deux objectifs majeurs vont être en tension dans la préparation des IDEX. On veut accroître l'excellence du système et en même temps, l>IDEX est utilisé pour créer de nouvelles structures. La CPU proteste : elle explique que la compétition doit se faire sur l'excellence. En Allemagne, ce sont les universités, telles qu'elles étaient, qui ont répondu aux appels. En France, on a mélangé excellence et nouvelle structure institutionnelle.

Ce double objectif a pesé sur la capacité de succès des différents PRES. Nos deux cas peuvent se décrire comme PRES-conflit, qui a échoué par deux fois, et comme PRES-conforme qui a réussi du premier coup. On constate que ce n'est pas le PRES



qui répondait au mieux aux critères d'excellence scientifique qui a réussi, c'est celui qui a construit la structure institutionnelle la plus convaincante. Dans le cas de PRES conforme, les acteurs s'entendent et du coup peuvent se conformer à ce qu'on leur demande. Leur cohésion leur permet d'entrer facilement dans le moule. Dans l'autre cas, le potentiel scientifique est plus grand, mais les dissensions ne permettent pas de le mettre en valeur.

Ce mélange d'excellence et de mécano institutionnel bascule donc plutôt du côté du second. Ensuite, la loi Fioraso a cristallisé les institutions créées.

### Sandra Charreire-Petit

Les deux exposés précédents ont mis les débats et les actions en perspective. Mon témoignage est celui d'un enseignant-chercheur qui s'est impliqué depuis 2012 dans la structuration des écoles doctorales (ED) de la COMUE sur Saclay et en particulier dans la construction d'une école doctorale de la COMUE qui est celle des Sciences de l'Homme et de la Société (SHS). Cette COMUE, qui compte 19 membres fondateurs et des établissements associés, a trois piliers : le niveau ED (120 mentions de masters), des schools et des départements, dont celui de Sciences Humaines et Sociales. Le tout a été conçu en très peu de temps. L'ambition est clairement la recherche et la production de connaissances disciplinaires et interdisciplinaires. Le choix a été fait de commencer la structuration par le niveau doctoral. Il y a près de 6 000 doctorants toutes disciplines confondues, et l'ED SHS compte 33 laboratoires répartis sur neuf établissements opérateurs, 450 enseignants-chercheurs, près de 900 doctorants. L'ED est structurée en trois pôles : sciences sociales et humanités, économie et gestion, et droit, avec à peu près 300 doctorants par pôle. L'ED regroupe 15 % des doctorants mais 3 à 4 % des financements par contrats doctoraux sur la campagne 2015.

Quel est le regard que portent le chercheur en management et plus largement les sciences de gestion, sur cette structuration ?

À la suite de l'échec de l>IDEX 1, des groupes de travail ont été constitués. Trois difficultés fondamentales interrogent les sciences de gestion.

- La première est la communication à l'égard des collègues et des personnels administratifs. Elle est complexe et, finalement impossible en pratique en temps réel. Depuis le départ, le fait de communiquer est anxiogène, comme le fait de ne pas communiquer suffisamment d'ailleurs. Les réalités se transforment d'une semaine sur l'autre. Il devient vite impossible de communiquer largement. Tout se résout à un : « *On ne peut rien vous dire, mais ça avance...* », ce qui finalement inquiète tout le monde !
- Deuxième difficulté, le dialogue entre le comité IDEX (c'est-à-dire l'ensemble des Présidents d'universités et des chefs d'établissement), qui se réunit toutes les semaines et la ou les base(s) investie(s) dans des groupes de travail ou GT. Le rôle des GT est de préparer des propositions (textes...) à faire valider ou amender par le comité IDEX. Le processus est commun pour tous les GT, mais avec des méthodes de travail différentes dans les établissements parfois. Les collègues des écoles viennent plus fréquemment avec des mandats, ils savent jusqu'où ils peuvent s'engager au nom de leurs établissements. La logique est globalement *top-down*, avec une feuille de route claire, mais étroite. Nous avions, nous, universitaires, un mandat qui était : « *faites des propositions et élaborer des choses avec vos collègues* ». Une logique donc délibérément beaucoup plus *bottom-up*. De ces situations, un certain flou a pu résulter au sein des GT et, ce faisant, quelques remontées dissonantes vers le comité IDEX parfois.

- Troisième difficulté, les modes de coordination au sein des établissements se sont modifiés au fil du temps. En même temps que la COMUE se structurait, les établissements ont mobilisé les instances de coordination dont ils disposaient. Au fur et à mesure que les responsabilités étaient transférées à la COMUE, les anciens modes de coordination ont perdu de leur pertinence tandis que d'autres sont apparus. Et plus la pluridisciplinarité est forte, plus il y a de difficultés et de problèmes induits de cette nature.

Comment piloter un tel changement sans moyens propres ?

Les enseignants-chercheurs en gestion ont-ils eu une place particulière dans ce dispositif à cet égard ? La réponse est clairement non. Personne n'a sollicité les professeurs en sciences de gestion à ce titre particulier pour tenter d'anticiper des difficultés, dont certaines étaient pourtant bien prévisibles. Élément de contexte essentiel : nous fonctionnons à moyens constants (une « constance » qui diminue chaque année... !). Très clairement, avec zéro budget ou presque consacré au pilotage du projet au sein des établissements, une communication de qualité est centrale. Or, pour les raisons évoquées plus haut, elle a été et est pratiquement impossible dans les faits. Deuxième point, il faudrait mettre en place, en les repensant au fil du temps, les instances de coordination. Cela ne s'improvise pas. Troisième point, les coûts de coordination et de transaction ont été anticipés, par les chercheurs en gestion au moins, impliqués dans les GT. Mais cela n'a pas été le cas, ni de tous les collègues, ni des promoteurs du projet. Les établissements ont tous voulu confondre mutualisation et économies. La pression budgétaire à tous les étages a sans doute conduit le comité IDEX à espérer des gains de productivité tout de suite. Or, il était clair qu'il fallait un investissement préalable conséquent, avant même de tirer quelques gains des synergies et des mutualisations. Autrement dit, la taille ne suffit pas et l'effet de taille n'a pas de sens sur tous les sujets et tous les objets.

Les sciences de gestion avaient-elles un intérêt à participer à la structuration des SHS sur Saclay ? Ma réponse est oui. Dans Paris-Saclay, il y a des thèses de gestion à peu près partout, mais en petit nombre au sein de chacun des établissements.

En conclusion, ce qui est intéressant et passionnant, c'est que les processus de structuration et de construction de la COMUE sont pilotés depuis le début par les acteurs eux-mêmes, et par les établissements entre eux, les « grands pilotes » (ministères...) n'ayant pas vraiment d'idées sur le fond. Cependant, le pari de ne mettre aucune ressource financière consacrée au pilotage du projet dans les établissements, afin qu'il soit élaboré, forgé dans des conditions correctes, n'est ni raisonnable, ni durable. Ces systèmes ne fonctionnent que sur l'investissement en temps de quelques personnes, qui sont sans aucun doute en train de s'épuiser. Le manque de *staff* va se faire sentir très fortement dans les mois qui viennent, et au sein des trois structures piliers de la COMUE.

### **Fabien Seraidarian**

Quel est le rôle du consultant dans ce type de projet ? J'ai personnellement travaillé sur Sorbonne Universités, IDEX Montpellier, Université Côte d'Azur, Bretagne-Pays de Loire. Ces quatre projets étaient très différents.

Le consultant prend l'appel à projets. La démarche est très normative et elle est de plus en plus forte, plus précise, d'une vague à l'autre. Il y a la logique de taille critique, effectivement, et la question de l'excellence. Cette ambiguïté est très difficile à gérer en pratique. Tout le monde doit aller au même endroit à partir de positions très



Déchargement de sable,  
Albert Marquet (vers 1902)

hétérogènes. Il faut ajouter à cela l'unicité de sites. Bretagne-Pays de Loire a été disqualifié dès le départ sur ce critère, Nice y répondait de manière naturelle. Dans les éléments apparus récemment, il y a la question des *tenure tracks*. Le consultant prend des coups parce qu'il explique que l'évitement n'est pas une stratégie tenable. Une fois le projet réussi, le consultant disparaît, or tout démarre à ce moment-là.

Le consultant aide à mobiliser les acteurs en un temps très court, notamment sur les annexes financières. On est plutôt sur une démarche confinée : il est impossible de consulter la base. Sorbonne Universités s'est joué sur un tout petit groupe d'acteurs développant un projet. Quand les acteurs découvrent ce qui s'est fait, les tensions sont énormes.

Deuxième élément, l'apport d'expertise. Il s'agit d'explicitier l'ambition du projet. Sur un des projets, il y a eu un *benchmark* international pour s'étalonner sur les meilleurs standards et identifier les pratiques vertueuses.

Troisième niveau, les outils et les méthodes. L'appel à projets entre dans le détail des outils de gestion (un tableau de bord, une gouvernance, des modes de fonctionnement).

À chaque fois, il y a passage en force dans un climat d'injonction paradoxale : ne niez pas votre diversité qui est votre richesse, mais inventez un mode d'intégration.

Aucun IDEX n'a été piloté par des personnalités qualifiées étrangères.

La confrontation au réel limite la capacité de mise en œuvre du programme d'action. Les établissements changent peu leurs pratiques.

Enfin, on a une cible et on n'a pas la trajectoire, ni l'investissement pour suivre la trajectoire.

Le jury connaît les forces scientifiques et s'attache donc à la gouvernance : comment va-t-on faire pour structurer en pratique les forces scientifiques ?

Quand on regarde les IDEX, il n'y en a pas un qui ressemble à l'autre. Du coup, qu'est-ce qu'une université de recherche ? Seconde question : Quelle sera la pérennité de la démarche IDEX ? Je ne suis pas sûr qu'on ait atteint un seuil d'irréversibilité.

### Hervé Lebec

Beaucoup de choses ont été partagées : l'asservissement, la déception, mais aussi la possibilité de mobiliser les gens sur un projet. L'idéal serait de faire le projet sans le concours, qui est un processus « mortifère ».

Sur la première vague des appels à projets IDEX, un premier projet a été présenté et perdu, dans un contexte où tous les acteurs étaient dans un mode de découverte, d'apprentissage et d'ajustement. Un exemple de difficulté était que le cadre des réponses ne s'est précisé (et stabilisé) qu'au fil de la procédure de consultation ce qui a été difficile à gérer. L'aspect positif a été une mise en mouvement.



Lors de la deuxième vague, il y a eu une réelle mobilisation mais en mode commando. La grande déception a été « l'évolution » du cadre réglementaire en toute fin de processus qui a empêché l'attribution d'un IDEX de plein exercice.

Les éléments clés de la réussite de cette seconde expérience ont été la mobilisation, l'envie de réussir et une vraie vision stratégique, qu'il faut susciter avant le projet lui-même.

De mon point de vue, le projet achoppe souvent sur une trop grande focalisation sur les aspects organisationnels et institutionnels par les établissements, cela étant renforcé par le fait qu'*in fine* l'intention des IDEX n'était pas scientifique mais organisationnelle. Et sur l'organisationnel, beaucoup de projets ont été fondés sur des demi-vérités...

Le rapport consultant-projet a été très particulier avec une sollicitation qui allait au-delà de l'apport méthodologique pour conduire et formaliser une réponse et supposait une implication plus large et plus globale. Le processus commando a été positif mais il a conduit en même temps à une forme d'aveuglement en ne prenant pas en compte notamment la dimension de création d'un consensus global autour de la réponse (le sujet a été évoqué mais évacué sous prétexte de manque de temps et de complexité à traiter le sujet dans le cadre des procédures de dialogue existantes).

On parle beaucoup de méthodologie et on en fait trop peu. L'apport des sciences de gestion devrait être au niveau méthodologique notamment sur les phases amont des projets.

Dans un IDEX, il y a deux projets, le projet de réponse et le projet IDEX.

Les consultants ne sont pas désirés mais ils ont acquis leur légitimité au fil du temps. Ils l'ont acquise en acceptant de ne pas parler de l'excellence scientifique, sujet qui leur est « interdit ».

Pour moi, les IDEX sont un dispositif ayant une visée politique (intentionnelle ou non cela reste à déterminer) et, au moins pour les premiers, assez mal piloté (je trouve que c'est moins vrai aujourd'hui). Par contre, il faut se réapproprier de manière positive la démarche coopérative qui a été à l'œuvre dans le cadre de ces projets (IDEX et autre).

## DÉBAT

**Patrick Fridenson :** Je ne crois pas du tout qu'avec les IDEX la puissance publique ait « arrosé le Sahara ». Dans le cadre du demi-IDEX attribué à HÉSAM le nombre des contrats doctoraux attribués à l'EHESS a été multiplié par deux, alors que les doctorants de l'établissement justifiaient depuis longtemps une meilleure dotation. De même, des EQUIPEX (Equipements d'excellence), dont le besoin était grand mais que les autorités de la recherche publique française n'avaient jamais jugés prioritaires, ont finalement été attribués. Il faut se rendre compte que la recherche en SHS a changé d'échelle !

Certains des porteurs de projets d>IDEX ont-ils menti au jury international pour en obtenir un avis favorable soumis au gouvernement Fillon ? Oui. Mais, ayant participé à deux des jurys internationaux de l'initiative d'excellence allemande, je peux témoigner que certains établissements allemands n'ont pas hésité à broser un

portrait un peu idyllique. Le problème principal n'est donc pas là. Il est, malgré la différence des politiques française et allemande, à la fois dans la capacité de l'État à avoir une politique d'excellence continue et cohérente (suivez mon regard) et – comme viennent de le dire les deux consultants – dans la capacité des responsables d>IDEX à avancer, dans la durée et de façon collective, sur la voie qu'ils ont tracée.

**Sandra Charreire-Petit :** 60 personnes travaillent à peu près à la FCS (Fondation de Coopération Scientifique) de Paris-Saclay mais il y a là beaucoup de professeurs détachés. Il n'y a pas eu de véritables moyens.

Quand on travaille sur ces projets, on voit bien que l'on est face à des gens qui ne savaient pas où ils allaient, mais on a concouru, face à des gens qui la veille des vacances nous envoyaient des demandes, partaient eux-mêmes en vacances, et nous faisaient travailler pendant ce temps-là sur des demandes floues, dont il était évident qu'elles émanaient de gens qui, encore une fois, ne savaient pas où ils allaient. Et nous, nous y sommes allés. Nous avons sacrifié nos vacances.

**Christine Musselin :** Je suis d'accord avec le fait que seules des équipes confinées très restreintes pouvaient mener à bien les projets, notamment dans un climat de concurrence. Mais ensuite, il fallait ouvrir. Et le fait d'avoir mélangé la question de l'excellence avec la restructuration a posé problème. Les Allemands ont traité l'excellence sur la base d'établissements existants. La multiplicité des objectifs a été un vrai problème.

La situation en Allemagne a réellement bougé ■