

## **QUELQUES REFLEXIONS SUR LA TAILLE ET LA DIRECTION D'UNE UNIVERSITE DE RECHERCHE**

Visite de Madame Valérie Pécresse,  
Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche  
aux Universités de Strasbourg le 28 septembre 2007  
*LUC WEBER, Université de Genève*

Madame la Ministre, Madame et Messieurs les Présidents des universités de Strasbourg, Mesdames et Messieurs, chers Collègues

C'est un très grand honneur pour moi de pouvoir m'adresser à vous à l'occasion de cette importante visite de Madame la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche aux universités de Strasbourg. J'y trouve aussi un grand intérêt, car la démarche engagée à Strasbourg me semble répondre à une nécessité pour beaucoup d'universités européennes et notamment françaises.

Vu que j'ai 15 minutes pour essayer de convaincre, j'ai articulé mon intervention autour de **4 messages**, que je présenterai nécessairement en **style télégraphique**.

Je tiens aussi à préciser que mes propos portent sur les **Universités dites de recherche**, dont l'ambition est d'être reconnues comme l'une des 200, si ce n'est 100, meilleures universités du monde.

## **1<sup>ER</sup> MESSAGE : LES UNIVERSITES MONDIALES ET EUROPEENNES N'ECHAPPENT PAS AUX CONSEQUENCE DE LA MONDIALISATION EN GENERAL ET CELLE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN PARTICULIER**

Le processus fulgurant de mondialisation est dû à :

- A des facteurs **géopolitiques**
  - effondrement des régimes communistes et fin de la guerre froide
  - émergence de nouvelles puissances économiques ambitieuses et souvent fortement peuplées
- Aux **progrès**
  - **scientifiques** (sciences de la vie, nano-sciences,...) et **techniques** (TIC, transports aériens et terrestres, ...)

Les conséquences **générales** :

- **Uniformisation** (McDonald, Toyota, Nokia, Swatch)
- **Concurrence croissante**, voire féroce, pour
  - des parts de marché,
  - des ressources humaines,
  - réduire les coûts de production au moyen de la délocalisation vers des régions à main-d'œuvre bon marché.

Les conséquences **pour les universités** :

- **Elles perdent leur monopole régional** ⇨ nécessité de s'internationaliser, ou plutôt de se mondialiser (différence dépend du degré d'imbrication)
- **Il y a une concurrence grandissante** entre les établissements et les pays (systèmes universitaires) pour attirer
  - les bons étudiants
  - les bons enseignants et chercheurs
  - les ressources financières

- On assiste à l'**arrivée** de
  - **nouveaux fournisseurs** (enseignement à distance, le plus souvent transfrontière ; implantation de succursales ou franchises)
  - **nouvelles modalités de transmission du savoir** rendues possibles par les TIC :
    - « open learning initiative » du MIT,
    - Google et Google library,
    - Wikipedia).
  
- Le **coût de la recherche ne cesse d'augmenter**
  
- La **recherche moderne impose l'interdisciplinarité**, qui est plus complexe et coûteuse
  
- Le **coût de l'enseignement augmente aussi** :
  - augmentation de la proportion des Masters-Maîtrises et peut-être des doctorats,
  - un bon enseignement met de plus en plus l'accent sur l'apprentissage, ce qui implique plus de guidage et contrôle individuels,
  - préparation du matériel pédagogique (mise en forme devient importante pour tenir face à un monde très médiatisé)

## **2<sup>e</sup> MESSAGE : LE PAYSAGE UNIVERSITAIRE SE TRANSFORME EN DIRECTION D'UNE PLUS GRANDE DIFFERENTIATION ENTRE LES INSTITUTIONS UNIVERSITAIRES**

On assiste, en particulier, à une **différenciation croissante entre les institutions de recherche et celles d'enseignement** :

- **Le système binaire s'estompe** car il y a peu ou pas de différence entre un Institut universitaire de qualité et une université médiocre

- Il est désormais **plus utile** de **distinguer entre les universités intensives en recherche et les établissements d'enseignement**

Comparaisons internationales:

- **Etats-Unis** : très différencié : 100/4000 universités de recherche
- **Angleterre** : système devenu unitaire et très différencié (80% du financement de base de la recherche à 20% des universités)
- **Allemagne** : Traditionnellement, très homogène, mais : « Excellenz Initiative » ; en deux ans : sélection de 5-8 universités d'élite et d'une centaine de projets de recherche de pointe et d'école doctorales
- **Chine, Inde, Corée du Sud, Vietnam, Singapore** : très gros effort sur quelques universités de pointe

Classements mondiaux (Shanghai Jia Tong, THES, Newsweek, Mesures du web) montrent :

- la **domination des universités à gros budget** (budget annuel de 1.5 milliards US\$ ou plus, mais relativement peu d'étudiants) ou
- **très spécialisées** tels que Karolinska ou LSE)
- et, en général, des établissements **très autonomes** (privés et publics)
- la **montée des universités d'Asie**
- les comparaisons internationales sont toutefois **biaisées** par
  - la taille,
  - la langue
  - la proportion sciences – sciences sociales et humaines
  - et, aux Etats-Unis, par l'importance des budgets de recherche financés par la défense

La toute grande majorité des universités européennes continentales souffrent fortement :

- de **sous-financement** (presque exclusivement financement public !)

- de **manque d'autonomie**, voire de micro-management politique-public
- d'une **sélection insuffisante à l'entrée**, et souvent aussi durant les études

De plus, le **processus de Bologne** crée

- plus de **transparence** vis-à-vis du monde, mais aussi plus de **concurrence** intra-européenne
- une certaine standardisation bienvenue (mais pas trop) : 3 piliers (LMD - cadre de qualification européen, EQF), ECTS, etc...
- mais aussi plus de bureaucratie et de « commissionite »

**En résumé**, l'Université européenne, **qui se veut – avec raison – humaniste et sociale, n'est pas assez entrepreneuriale**. Cela est dû, à mon avis, à une confusion malheureuse entre le but d'être humaniste et social et les moyens pour y parvenir (très forte préférence pour la gouvernance partagée).

- Le climat au sein de nos universités n'est **pas assez stimulant**
  - **pour les étudiants**, bons et moyens
    - faible concurrence,
    - réticence à sélectionner,
    - croyance selon laquelle la gratuité des études est requise pour la justice sociale
  - les **professeurs et les chercheurs** : pas de sanction pour ceux qui « sous-performent »
- Il est à mon avis erroné de penser que les universités américaines sont, parce que plus entrepreneuriales, moins humaines. A mon avis, elles sont tout autant, si ce n'est même plus, humanistes et sociales dans leurs programmes d'enseignement et leur attitude à l'égard des étudiants et des collectivités locales

### **3<sup>e</sup> MESSAGE : POUR RESTER A LEUR NIVEAU (A FORTIORI POUR S'AMELIORER), LES ETABLISSEMENTS DOIVENT S'ADAPTER EN PROFONDEUR ET RAPIDEMENT AUX TRANSFORMATIONS EN COURS**

Cela implique, pour tous les établissements, :

- De réexaminer leur **portefeuille d'activités** de façon critique
- **De se positionner** en se fixant des **missions et objectifs** bien définis et cohérents compte tenu de leurs ressources financières et humaines et de leur environnement socio-économique et politique
- **De fixer des priorités** (renforcer les points forts, réduire ou supprimer les points faibles)
- **D'envisager très sérieusement des coopérations stratégiques** (comme le font les grandes entreprises face à la concurrence accrue).

Ces coopérations stratégiques peuvent **prendre de nombreuses formes** entre deux extrêmes:

- des accords de coopération partiels peut contraignant et
- la fusion par amalgame ou absorption.

Les **principales justifications** d'une fusion sont la recherche :

- d'une plus grande diversité afin de favoriser les échanges fructueux entre disciplines :
  - les nouvelles découvertes se font à la frontière entre les sciences
  - les problèmes de société sont interdisciplinaires alors que les universités traditionnelles sont organisées autour des disciplines
- d'une masse critique suffisante, voire de la taille optimale des départements, instituts, centres de recherche
- d'économies d'échelle (répartition du coût fixe d'un service sur un plus grand nombre d'individus (informatique, etc...))
- d'une visibilité et attractivité accrues à l'égard des étudiants, enseignants et chercheurs, sponsors, etc.



**Des fusions (par agglomération) me semblent tout particulièrement justifiées en France.** Le système universitaire français est complexe :

- grandes écoles (sélectives) et universités (très ouvertes)
- grande séparation de l'enseignement et de la recherche
- les universités des grandes villes sont morcelées (d'où taille modeste et barrières majeures entre les disciplines)
- faible autonomie
- notion exagérée du service public (ES n'est pas un bien public, mais une responsabilité publique)
- processus de décision ne sont pas propices à la prise de décisions stratégiques.

**Actuellement en Europe,**

- de nombreuses universités se restructurent pour être plus dynamiques (Irlande, Allemagne, EPFL)
- beaucoup d'universités créent des réseaux de collaboration plus ou moins étroits sur le plan national ou transfrontière
- les cas de véritables fusions ne sont pas encore très nombreux (Manchester university, London metropolitan, Duisbourg-Essen), mais cela vient.

#### **4<sup>e</sup> MESSAGE : LES PRINCIPALES CONDITIONS DE SUCCES DE LA FUSION PAR AGGLOMERATION DES TROIS UNIVERSITES DE STRASBOURG**

Conditions nécessaires de succès

- **Assurer le financement de la fusion**
  - Une fusion est coûteuse : coûts de restructuration (immobiliers, mobiliers, ressources humaines)
  - l'adhésion au projet doit être obtenue par incitation financière et non pas par pression
  - en conséquence, un financement supplémentaire est nécessaire pour « lubrifier » l'opération

- **Eviter de faire des perdants** : la fusion doit être neutre pour les composantes au moment de la fusion
- **La gouvernance et le leadership** de la nouvelle institutions sont cruciaux:
  - le président (la présidence) doit avoir un véritable pouvoir, mais être soumis à un contre-pouvoir extérieur ;
  - le président doit être
    - un académique, mais aussi
    - un « leader » et
    - être formé pour diriger la plus complexe des institutions humaines ;
    - il doit enfin pouvoir compter sur une équipe soudée)
- **Administration** : la taille accrue ne doit pas être à l'origine d'une administration alourdie ; un fusion est aussi l'occasion de rendre l'administration plus efficace
- **Autonomie** :
  - le processus sera facilité si l'institution dispose d'une véritable autonomie (cercle vertueux responsabilisation – motivation, plutôt que vicieux : intervention externe – démobilité source de plus d'interventions);
  - toutefois, autonomie implique l'établissement d'une véritable culture de qualité à l'intérieur de l'établissement
  -
- **Participation (gouvernance partagée)** : doit être conçue pour la consultation, mais non pas pour bloquer tout changement
- **Articulation « présidence – facultés »** : peut-être la question la plus délicats | solutions :
  - les doyens devraient au moins être nommés par la présidence, après consultation



- plutôt envisager une forme plus ou moins pure de système d'organisation matricielle pour éviter la « tyrannie » des facultés et encourager l'interdisciplinarité ?
- 
- **Communication et relations publiques** : doit être très disciplinée (1 logo ! politique de références bibliographiques rigoureuse)
- **Introduire des éléments de financement privé** : droits de scolarité, philanthropie, contrats (l'argent n'est pas plus sale à l'Université ; il faut savoir travailler avec !)
- Last but not least, **ne pas réinventer la roue** ;
  - prendre conseil à l'extérieur,
  - examiner les expériences faites ailleurs,
  - faire valider sa propre évaluation de ses forces et faiblesses par des experts extérieurs (ex. de Grenoble par l'EUA),
  - pour enfin définir ce qui convient le mieux.

Madame la Ministre, Mesdames et Messieurs le présidents, Mesdames et Messieurs,

- j'espère que ces propos vous auront convaincu un petit peu plus que le monde de l'ES&R bouge et que les Universités de Strasbourg ont raison de se lancer dans cette aventure de fusion.
- Merci de m'avoir fait l'honneur de m'écouter.