

# 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 DIFFÉRENTIATION 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 – démobilisation 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.