

1^{er} juin
201515^e séminaire SciSci présenté par **Christine Musselin**
(Directrice scientifique de Sciencespo, Paris)

“Dessine-moi une université : les processus de fusion universitaire ”

Jacques MAIRESSE, président du Comité scientifique et de prospective (CS&P)

Voilà longtemps que nous souhaitons que Christine Musselin puisse intervenir au Séminaire SciSci, aussi sommes-nous très heureux de la recevoir aujourd'hui. Christine Musselin est bien connue à l'OST, notamment parce qu'elle est membre du CS&P depuis de nombreuses années. Je connais moi-même de ses recherches surtout un livre « *Le marché des universitaires* », paru en 2005 et en anglais sous le titre « *The Markets for Academics* » en 2010. J'ai eu la curiosité pour la présenter de consulter Google et de lire le texte Wikipedia très bien fait et récemment actualisé, qui lui est consacré.

Christine Musselin a étudié à l'École supérieure de commerce de Paris avant de faire une thèse de sociologie avec Michel Crozier. Elle a été ensuite chercheur au Centre de sociologie des organisations de Sciences Po, le CSO, où elle a succédé à Erhard Friedberg pour quelques années avant de devenir maintenant Directrice scientifique de Sciences Po. Quand on regarde ses activités scientifiques, on ne peut être que très impressionné. Outre « *Le marché des universitaires* » en 2005, elle a publié plusieurs ouvrages : « *La longue marche des universités françaises* » en 2001, et en anglais sous le titre « *The Long March of French Universities* » en 2004 ; « *Les universitaires* », en 2008 ; « *European integration and the governance of higher education and research* » en tant que coéditeur en 2009 ; « *Reforming higher education: public policy design and implementation* » et « *Constructing quality: the classification of goods in markets* » l'un et l'autre en tant que coéditeur en 2013 ; enfin « *Réformes d'hier et réformes d'aujourd'hui : l'enseignement supérieur recomposé* » écrit avec un collègue en 2014. Christine Musselin a également écrit nombre d'articles. Quand on en regarde la liste – et j'avais déjà eu cette impression avec Paul A. David qui avait présenté ici aussi un séminaire et dont le curriculum vitae est particulièrement long – on trouve une quinzaine d'articles que l'on souhaiterait lire, mais qu'évidemment on ne peut tous lire, ce qui est assez frustrant.

Mais nous avons ici Christine Musselin en personne et je lui donne la parole.

Christine MUSSELIN, Directrice scientifique de Sciences Po

Merci beaucoup Jacques. Merci beaucoup pour cette invitation. Je ne sais pas si vous apprendrez beaucoup en venant à ce séminaire, mais en tous les cas, j'ai appris que j'avais une page Wikipédia, ce que je ne savais pas.

Exposé de Christine Musselin : introduction

Bonjour à tous. Le sujet qui va nous intéresser aujourd'hui va être, comme le titre l'indique, « *Dessine-moi une université : les processus de fusion universitaires* » et quelques réflexions sur les processus de fusion, mais pas n'importe où : les processus de fusion dans les universités donc des processus universitaires.

Il s'agit d'un papier coécrit avec Julien Barrier, maître de conférences à l'École normale supérieure de Lyon et à l'IFÉ (institut français de l'éducation). Nous l'avons écrit au départ en français et, finalement, on va le publier dans une revue en anglais – une revue sur les organisations – parce que c'est un papier, vous allez le voir, très organisationnel. C'est vraiment une réflexion sur les organisations. On essaye en effet de comprendre comment, à un moment donné, on décide d'un organigramme, de la structure d'une organisation. Cela renvoie à la question des structures, à la façon dont on pense ces structures, à la façon dont on les agence, à la façon dont on va réfléchir à la cohérence de structures dans les universités. C'est une question qui a été travaillée en théorie organisationnelle. D'ailleurs, un sociologue des organisations très connu, Philip Selznick, disait que le travail d'un leader dans une organisation était aussi d'être un architecte donc de penser à l'architecture de l'organisation.

Cette question avait un petit peu disparu des travaux de recherche au fil des années. Toutefois, un papier relativement récent de Royston Greenwood et Danny Miller intitulé « *Tackling design anew* » donc « Revisiter la question du design » encourageait à s'intéresser à nouveau à cette question-là et à se demander comment l'on fait pour construire une nouvelle organisation ? Avec Julien, nous avons travaillé, pour ma part, sur la fusion de Strasbourg et lui, sur la fusion de Lorraine, le tout dans le cadre d'une ANR dirigée par Philippe Bezes et Patrick Le Lidec qui s'appelle MUTORG – Mutation organisationnelle des administrations – et l'on s'est dit : « Finalement, pourquoi ne réfléchirait-on pas à la manière dont on a conçu les nouvelles universités issues de la fusion en prenant ces cas empiriques pour comprendre comment on dessine une nouvelle université ? ».

Les fusions nous semblaient être vraiment de bon cas empiriques. Par ailleurs, l'importante revue de la littérature sur les fusions que nous avons faite, montrait que, en général, les travaux sur les fusions s'intéressent à deux questions. D'une part : pourquoi fusionne-t-on ? Avec Maël Dif-Pradalier, c'est une question qui nous a occupés et à laquelle nous avons essayé de répondre dans un article qui est sorti dans la revue française de sociologie en

2014. Il faut bien sûr se poser la question du pourquoi. Mais il y a aussi tous les travaux qui regardent les effets des fusions, c'est-à-dire : que se passe-t-il une fois que l'on a fusionné ? Pour cela, vous avez beaucoup de publications qu'il ne vaut mieux ne pas lire quand on a un projet de fusions car c'est assez déprimant : on y apprend que dans 70 % des cas, les fusions échouent, que les gens sont malheureux, que cela se passe mal, etc. C'est une littérature qui n'est pas très stimulante du point de vue de l'action.

Avec Julien Barrier, nous nous sommes donc dit : « Nous, nous n'allons pas nous intéresser au pourquoi et aux effets, on va plutôt s'intéresser au comment ». On a donc pris les deux cas suivants : l'université de Strasbourg qui a fusionné en 2009 et l'université de Lorraine qui a fusionné en janvier 2012.

Pour explorer le « comment » de ces fusions, je vais procéder en trois temps. Dans un premier temps, je vais faire un rapide panorama des approches théoriques qui expliquent comment on construit une organisation – la plupart ne s'intéressent pas du tout aux universités. Dans un deuxième temps, je vais présenter les deux cas que l'on a étudiés et ce qu'ils ont de spécifique. Dans un troisième temps, j'essaierai de mettre en avant des mécanismes communs que l'on a pu observer dans nos deux cas empiriques.

Trois approches du design organisationnel

Tout d'abord, on peut distinguer trois approches théoriques de la construction des organisations, trois approches du design organisationnel : une approche que je vais appeler « fonctionnaliste », une approche « politique » et une approche « néo-institutionnaliste ».

I) Approche fonctionnaliste : un design organisationnel comme solution à des problèmes

Je commence par l'approche fonctionnaliste qui est la plus ancienne, la plus traditionnelle. Il s'agit, avec la nouvelle organisation, de résoudre les problèmes que l'on avait avec l'ancienne organisation ou de construire un organigramme, une manière de se structurer, permettant de résoudre des problèmes. C'est ce que l'on retrouve par exemple dans les travaux d'Alfred Chandler qui explique l'émergence de la firme multidivisionnelle comme une adaptation des entreprises à l'évolution de leur marché. Elle serait donc la forme la plus adaptée aux nouveaux marchés des entreprises américaines. On trouve aussi ce type de raisonnement dans une approche que l'on a appelée « la contingence structurelle » et qui s'est beaucoup développée dans les années 50 et 60.

Des auteurs de ce courant estiment qu'il faut penser l'organigramme ou la structure d'une organisation en fonction de l'environnement auquel elle est confrontée. Donc, si elle a un environnement très turbulent, il vaut mieux ce type d'organisation mais si elle a un environnement très stable, il vaut mieux une organisation très bureaucratique, très stable, très pérenne. D'autres auteurs, comme Joan Woodward, mettent en avant organisation et système de production : si vous produisez des prototypes vous ne devez pas avoir le même type d'organisation que si vous faites de la production en ligne – par exemple de la production automobile – parce que votre système de production ne requiert pas la résolution des mêmes problèmes. Nous sommes vraiment dans une approche fonctionnaliste : les fonctions déterminent l'organisation.

II) Approche « politique » : le design comme phénomène de pouvoir

Il y a une deuxième approche que j'appelle « approche politique » car elle est centrée sur les relations de pouvoir et sur la défense des intérêts. Quand on construit une organisation, ce seraient les rapports de force entre les personnes qui compte. Ceux qui gagnent et qui réussissent à imposer leur vision, décident de la forme de cette organisation. C'est ce que l'on retrouve par exemple chez un auteur comme Fligstein qui a étudié la transformation des entreprises américaines et qui a décrit quatre stades dans cette transformation. Une première période où le contrôle en interne s'exerçait de manière très directe sur les personnes, une deuxième période où le système de production a pris le pouvoir au sein des entreprises, une troisième période où les services du marketing se sont imposés, et la quatrième période – la plus récente – où les directions des finances ont finalement imposé leurs lois et pris le pouvoir dans les organisations.

On peut souvent voir ces évolutions au travers des organigrammes. J'ai oublié le nom de la personne qui avait travaillé sur ce qui s'appelait à l'époque « France Telecom » et qui avait regardé les organigrammes de cette structure, du passage de la DGT – du temps où c'était une direction générale des télécommunications au sein du ministère de l'Industrie – sa transformation en entreprise : cela montrait très bien comment le service de communication qui était inexistant au départ, commençait à apparaître comme un petit embryon et devenait, à un moment donné, une direction à part entière placée à côté du directeur général. Le suivi de l'organigramme montrait la montée en puissance d'une fonction et sa capacité à s'imposer aux autres. Là, c'est une approche où l'organisation, finalement, est révélatrice des rapports de pouvoirs au sein de l'organisation.

III) Approche néo-institutionnaliste : le design comme conformité à des modèles « légitimes »

La dernière approche, qui est aussi la plus récente est celle de l'approche néo-institutionnaliste. Cette approche s'est aussi développée aux États-Unis et met en évidence l'existence de ce que ses auteurs appellent « des scripts institutionnels » qui vont s'imposer aux acteurs, qui vont être un moyen d'imposer une forme de légitimité : si l'on ne s'y conforme pas, on est traité de « ringard » ou on va être critiqué de ne pas faire ce changement. Il faut alors absolument adopter une nouvelle forme, une nouvelle structure, une nouvelle manière de s'organiser pour faire comme tout le monde, pour être légitime vis-à-vis des autres. On va le faire soit en copiant des modèles qui ont bien réussi. Il s'agit alors d'adopter la même organisation que celle d'entreprises performantes, et le raisonnement qui prévaut est le suivant : « Si elles sont performantes, c'est parce qu'elles sont bien organisées donc je copie leur mode d'organisation ». Dans d'autres cas, ces modèles sont imposés par des acteurs externes. Par exemple, l'État peut très bien dire : « Voilà comment s'organiser ». C'est un petit peu ce qui se passe dans le cas des universités en France : leur organisation interne est très largement définie par des lois. Dans d'autres cas encore, des normes professionnelles vont s'imposer : certains travaux montrent ainsi le rôle des consultants et leur capacité à imposer à travers la profession de consultant des façons de s'organiser.

IV) Les limites de ces approches

Ces modèles, très différents, ont chacun leurs limites. Je vais les passer rapidement en revue. Le premier modèle, le modèle fonctionnaliste, est hyper rationaliste. On considère en particulier que les leaders ont la capacité d'identifier les problèmes, qu'ils sont aussi capables de les résoudre. Or beaucoup d'exemples dans la littérature montrent que c'est rarement le cas ; même si ce n'est pas très agréable à entendre quand on est soi-même en position de responsabilité. Par ailleurs, la focale mobilisée par ces théories est très macro, c'est-à-dire que très souvent, on ne s'intéresse pas en profondeur à ce que pensent les acteurs au moment où les décisions sont prises et l'on rentre rarement dans les rouages de la construction d'un design organisationnel en regardant les différentes étapes, etc. En revanche, c'est ce qu'a fait Herbert Simon en 1953. C'est un peu ancien, mais dans un très beau livre « *Birth of an organization* », il a décrit précisément comment se construisait une organisation. Cela est rare, en particulier chez les néo-institutionnalistes qui s'intéressent plus à la manière dont un modèle est diffusé qu'à la manière dont il va être concrètement mis en œuvre. Ils s'y intéressent d'autant moins qu'ils considèrent que, puisqu'on implante ces modèles uniquement pour faire semblant d'être légitime et pour faire comme tout le monde, il y a un découplage – ce qu'ils appellent le « *decoupling* » – entre le mythe institutionnel (le modèle) que l'on diffuse et la manière dont on le met en œuvre. Il y a donc un découplage entre les pratiques quotidiennes et le modèle. Finalement, ils ne s'intéressent pas tellement à la manière dont on met en œuvre, ce n'est pas du tout leur sujet.

Avec Julien Barrier, nous avons essayé de combiner ces modèles, de ne pas en exclure certains a priori, mais d'essayer de voir dans quelle mesure les fusions que l'on a observées pouvaient être expliquées par ces différentes approches.

Rapide présentation de nos deux cas

1) Une vague de fusions qui ne touche pas que la France

Avant d'en arriver à ce que l'on a pu observer d'un point de vue empirique sur la construction de ces nouvelles organisations, voici quelques éléments sur nos cas de fusions.

Tout d'abord, un mot pour dire que le phénomène de fusions que nous avons observées – nous n'avons travaillé que sur Lorraine et Strasbourg, mais depuis, il y a eu Aix-Marseille, Bordeaux et Montpellier – ne touche pas que la France. Actuellement, il y a beaucoup de fusions qui se produisent dans le monde. Sur ce transparent, vous voyez quelques articles dans la presse qui annoncent des fusions en Chine, en France bien évidemment, en Europe, etc. Quand on regarde un petit peu de quoi il s'agit, on s'aperçoit que l'on doit distinguer deux types de fusions universitaires. D'une part, celles qui sont prescrites, car l'État impose à des universités de fusionner. C'était le cas par exemple pour les collèges régionaux norvégiens. Par ailleurs, cela touche assez rarement des universités de recherche. En général, ce sont plutôt de petites entités que l'on va rassembler et amener à fusionner. D'autre part, on trouve des exemples de fusions volontaires, par exemple des fusions d'universités privées aux États-Unis. Il y a même eu un projet au début du XX^{ème} siècle – on l'a découvert en travaillant sur ce sujet-là avec Julien Barrier – de fusion entre le MIT et Harvard ; projet qui, vous vous en doutez, n'a pas abouti. L'idée de fusionner n'est donc pas complètement neuve.

II) UDS et UDL, des fusions volontaires qui visent notamment à devenir « visibles » au niveau international

Pour revenir à nos cas, nous sommes dans le cas de fusions qui sont volontaires puisque ce sont les universités de Strasbourg qui ont pris l'initiative de fusionner à un moment où le ministère était plutôt en faveur des PRES. Ce dernier souhaitait d'ailleurs que les universités strasbourgeoises commencent par constituer un PRES avant de fusionner, ce qu'elles ont refusé de faire. Par la suite, l'université de Lorraine s'est constituée, là aussi, de manière volontaire et réunit les universités de Metz et de Nancy.

Globalement – je ne vais pas revenir sur le papier que l'on a écrit avec Maël Dif-Pradalier dans la revue française de sociologie – l'une des principales ambitions est de devenir visible à l'international et de créer de la pluridisciplinarité (même si beaucoup d'exemples montrent qu'il ne suffit pas d'être une université pluridisciplinaire pour qu'il y ait pluridisciplinarité. Ce n'est pas parce que l'on réunit toutes les disciplines dans une même organisation que pour autant, la pluridisciplinarité fleurit spontanément. Il faut faire beaucoup d'autres choses, mettre en place d'autres dispositifs en place pour que cela se produise, mais l'idée qui prédomine est que si l'on est tous ensemble, ce sera plus facile de mettre en place les dispositifs. Dans cet article, on a essayé de repérer les acteurs qui étaient porteurs de cette dynamique et comment cette dynamique avait pu prendre à l'université de Strasbourg.

III) Les trois universités de Strasbourg ont fusionné en 2009 et celles de Nancy et Metz sont devenues Université de Lorraine en 2012

Les trois universités de Strasbourg ont fusionné en 2009. Celles de Nancy et Metz sont devenues l'université de Lorraine en 2012. À Strasbourg, les trois universités concernées sont l'université Louis Pasteur, l'université Marc Bloch et l'université Robert Schuman. C'est un petit peu différent en Lorraine parce que les universités n'étaient pas situées au même endroit, et à Nancy, il y avait deux universités : Nancy I qui était plutôt scientifique et Nancy II qui était plutôt littéraire, sciences humaines et sociales. L'université de Metz était pluridisciplinaire. Il y a, de plus, l'Institut national polytechnique de Lorraine constitué d'écoles d'ingénieurs, mais qui est assimilé à une université et ce sont donc ces quatre institutions qui ont fusionné ensemble.

On n'est pas exactement sur le même type de fusion. En effet, à l'université de Strasbourg, il existe très peu de recoupements entre les disciplines qui composent chacune des trois universités. Même s'il n'y avait pas que des disciplines scientifiques à Louis Pasteur, il s'agissait quand même d'une université à dominante scientifique et les universités Robert Schuman et Marc Bloch n'ont pas de discipline commune. Dans le cas de la Lorraine, non seulement on a la distance, une tradition de conflits entre les deux villes concernées, des écoles d'ingénieurs, mais de plus plusieurs disciplines sont communes à plusieurs établissements. De ce point de vue, ce sont des modèles très différents de fusion. D'ailleurs, les choix organisationnels qui vont être faits vont être très différents aussi ; je vais les résumer très rapidement.

IV) Deux choix organisationnels différents

Vous ne trouvez pas cette représentation visuelle sur les sites des universités. C'est très rare d'avoir des organigrammes sur les sites des universités, en France comme dans le monde. C'est très difficile à représenter. Ce que nous avons reproduit sur ce schéma tente de montrer ce qui s'est passé à Strasbourg. Au 1^{er} janvier 2009, on a donc une université conforme à la loi Pécresse 2007 du point de vue de son organisation avec la présidence, un conseil d'administration, un CS et CEVU, des services administratifs centraux qui sont très intégrés, puis, on a des collègius avec dans chaque collègius des UFR et des laboratoires qui sont rattachés aux UFR ; des collègius qui n'ont pas, au moment où la fusion se fait, d'attribution autre que d'animer l'ensemble qui est regroupé sous leur responsabilité – il n'y a pas de budget, de mission spécifique ou de prérogative particulière au niveau de ces collègius. À l'université de Strasbourg, il y a eu, avant la fusion, toute une réflexion sur la nouvelle administration centrale. Cet autre schéma, qui est celui que l'on a trouvé sur le site de l'université, décrit la nouvelle organisation des services centraux avec, d'un côté, la gestion des ressources, de l'autre côté, tout ce qui est appui aux missions et tout cela sous la responsabilité du directeur général des services.

Cette réflexion préalable sur l'administration centrale de l'université n'avait pas encore été menée à l'université de Lorraine au moment de la fusion. Elle a été conduite après. Par ailleurs, le choix a été fait à l'UDL de devenir un grand établissement, et de prendre de la distance par rapport à la loi de 2007. Il y a bien un conseil d'administration et un conseil scientifique, mais ils ont créé un conseil de la formation et un conseil de la vie universitaire, ainsi qu'un sénat académique qui n'existe pas dans les autres établissements. Ils sont organisés là aussi en collègius, mais ces collègius sont explicitement en charge des questions d'enseignement donc on y trouve toutes les UFR réparties dans différents collègius et on a par ailleurs 8 pôles scientifiques qui ne correspondent pas nécessairement aux périmètres des collègius. Il s'agit d'une structure matricielle. Sur le schéma, on voit les collègius : art lettres et langues ; droit, économie, gestion ; interface (un collegium qui regroupe des UFR assez diverses) ; l'INPL (Institut national polytechnique) ; la santé ; sciences et technologies ; sciences humaines et sociales ; technologie. De l'autre côté, vous avez tout ce qui est scientifique et des intitulés qui correspondent à des thématiques scientifiques. Donc, les collègius gèrent l'enseignement et les pôles scientifiques gèrent la recherche.

Dans les deux cas, on observe la construction d'une organisation originale. On n'a pas fait que répliquer ce qui existait auparavant dans une des universités qui fusionnent. Même si à Strasbourg, certaines personnes nous parlaient de « pasteurisation » dans les entretiens et reprochaient à l'université Louis Pasteur d'avoir imposé la fusion à marche forcée, l'organisation de l'université Louis Pasteur n'a pas été appliquée à l'ensemble. Il ne s'agit pas d'une absorption, mais bien d'une fusion. A Strasbourg comme en Lorraine, on a donc à chaque fois, un design organisationnel original. Un peu plus original en Lorraine qu'à Strasbourg parce que l'UDL est un grand établissement, parce qu'il y a eu beaucoup plus de recombinaison entre les différentes UFR (à cause de la distance entre Metz et Nancy et des recoupements disciplinaires entre les universités), parce qu'il y a eu création du sénat académique la séparation du CEVU en deux instances. Il y a donc peut-être plus de création organisationnelle du côté lorrain que du côté strasbourgeois. Peut-être parce que, l'université de Lorraine a eu le temps d'apprendre de ce qui s'était fait à l'université de Strasbourg.

Dans les deux cas, les fusions ont été impulsées par les présidents des établissements. Ce sont eux les moteurs et les locomotives du processus. Ce qui est aussi commun à ces deux cas, c'est que l'on a une pression du temps qui est extrêmement forte. À Strasbourg la décision commune des trois CA des trois universités d'origine, a été votée en février 2008 et c'est à partir de là que les choses se sont mises en mouvement pour préparer la fusion. Il y avait eu beaucoup d'étapes avant, mais à partir de février 2008, commence la phase où se posent la question : « A quoi va ressembler la nouvelle université ? ». Cela laissait une dizaine de mois pour réaliser la fusion en janvier 2009, et en même temps, passer au RCE. L'année a été bien occupée. Il y avait des groupes de travail un petit peu partout, et cela s'est fait un petit peu à marche forcée pour tenir les délais. Dans le cas de l'université de Lorraine, ils avaient prévu au départ de fusionner en 2020, et du fait du grand emprunt, ils ont finalement décidé d'accélérer les choses pour essayer d'avoir plus de chances d'obtenir un IDEX. Ils ont donc avancé la date de la fusion et ont décidé en 2011 qu'elle serait réalisée pour janvier 2012. Dans les deux cas, on a une pression du temps et ce n'est pas sans effet sur la manière dont les choses se sont passées.

Trois mécanismes communs aux deux cas.

Quels sont les trois mécanismes de penser la nouvelle organisation que l'on peut observer dans ces deux cas ?

1) Éviter des problèmes plutôt que d'en résoudre

Premier mécanisme que l'on observe : il s'agit moins de penser une organisation qui résout des problèmes, que de chercher à éviter des problèmes. Les porteurs de fusion savent mieux ce dont ils ne veulent pas et ce qui constitue pour eux des chiffons rouges à écarter, qu'ils ne cherchent à imaginer une organisation qui permettrait de résoudre tel ou tel problème. On est ici sur un mécanisme assez proche d'une perspective fonctionnaliste (première approche théorique), mais qui ne fonctionne pas exactement comme du fonctionnalisme puisque on ne commence pas par repérer des problèmes et par se demander : « Quelle organisation pourrais-je mettre en place pour trouver une solution aux problèmes que j'avais dans mon université auparavant ? », mais que l'on écarte des modes d'organisation dont on ne veut pas. À Strasbourg, c'est le modèle de l'université littéraire qui est à éviter. Dans ce cas, l'université Louis Pasteur fait toujours figure de bon élève car elle a toujours eu des rapports du CNE soulignant qu'elle était extrêmement bien gouvernée alors que les rapports sur les deux autres universités étaient souvent critiques de leur gouvernance et donnaient parfois lieu à des articles acerbes dans la presse locale. Les porteurs de projet ne veulent donc pas du modèle de l'université littéraire ou de sciences humaines et sociales. En Lorraine, (et assez curieusement quand on y pense parce que l'un des piliers de la fusion en Lorraine est Jean-Pierre Finance et que ce dernier était président de la CPU au moment où la loi Pécresse a été préparée, qu'il a dû être consulté sur cette loi, et a peut-être même un peu participé à sa rédaction), il s'agit surtout d'éviter certains écueils de la loi de 2007. On opte pour l'option du grand établissement pour éviter la loi Pécresse et bénéficier d'innovations qui n'auraient pas pu être mises en place avec celle-ci. Par exemple : le sénat académique est l'un des arguments qui est avancé pour devenir un grand établissement. L'idée est

d'échapper à la loi de 2007 et d'avoir plus de libertés dans la manière de concevoir son organigramme. C'est un premier mécanisme qui intervient, mais ce n'est peut-être pas le plus décisif.

II) Pas de « nouveau » modèle de référence, mais la reproduction de catégories de pensée

Ce second mécanisme est à la fois intéressant et très surprenant – en tous les cas, cela nous a énormément étonnés – puisque l'on a constaté l'absence de modèle de référence extérieur. Quand on regarde les raisons qui amènent à fusionner, tous les discours qui sont tenus par les présidents d'université pour enrôler leurs troupes font référence à un modèle universitaire international : « Nous ne sommes pas conformes au modèle international, la France est en retard, il faut se mettre au diapason de ce qui se passe à l'international ».

III) La surprenante absence de benchmark : pas de mimétisme isomorphique et pas de diffusion d'un modèle global

Au moment de penser la fusion et de redessiner une nouvelle université, nous nous attendions à constater un travail de benchmark pour voir ce qui se faisait justement à l'international et s'en inspirer. Ce genre d'exercice, s'il est bien fait, amène assez rapidement à conclure qu'il n'y a un seul modèle international. Il y a en effet peu en commun entre l'université d'Oxford et celle de Harvard, et Harvard n'est pas organisée comme Stanford. Il y a en fait une grande variété organisationnelle, de structuration des universités. Mais à défaut de trouver un modèle unique, le benchmark peut conduire à choisir parmi ces différentes options, « le » modèle que l'on se donne comme référence et que l'on va tenter d'imiter.

Mais ni à Strasbourg, ni en Lorraine, on ne trouve une telle démarche. Il n'y a pas eu de démarche visant à voir ce qui se passait à l'étranger et il n'y a donc pas de modèle de référence. Les consultants qui, à Strasbourg, ont réfléchi à l'organisation de l'administration centrale de la nouvelle université, ont pratiqué un peu de benchmark, mais on n'en voit pas la trace dans ce qui a été mis en place. Ils ont regardé ce qui se faisait ailleurs, ils ont regardé aussi dans d'autres secteurs d'activité publique, ils ont regardé du côté des entreprises : ils ont donc fait un petit peu de benchmark mais cela n'a jamais véritablement été mobilisé par la suite. C'était pour nous une grande surprise de ne pas observer ces mécanismes de mimétisme isomorphique dont je parlais tout à l'heure et qui consistent à imiter la structure d'une organisation qui fonctionne bien en se disant : « Puisque c'est performant, je vais prendre exactement le même modèle ». Mais pour ces deux fusions, ce n'est pas ce qui s'est produit et on ne peut donc pas parler de diffusion d'un modèle ou même d'influence d'un modèle international. On peut au mieux parler de quelques emprunts ; c'est le cas du sénat académique. À l'époque, si vous vous en souvenez, c'était la grande mode en France. Tout le monde parlait de mettre en place des sénats académiques. Il y avait toute une réflexion sur les sénats académiques et l'UDL a mis en place un sénat académique. Mais, en fait, les sénats académiques sont aussi très variés d'un pays à l'autre, et la solution qui a été retenue en Lorraine n'est pas un modèle universel. Elle ne correspond pas non plus à un modèle étranger particulier. Donc ce fut une des grandes surprises de cette recherche ! Absence de benchmark ! Pas non plus de consultation de la littérature organisationnelle. Pourtant, si vous prenez n'importe quel manuel de management, vous y trouvez une présentation de

différents modèles organisationnels. Il n'y a pas de discussion autour de cela ! Pas d'affrontement autour des modèles que l'on trouve dans les travaux organisationnels sur les universités ! Alors qu'après tout, il y aurait eu de belles batailles à livrer : « Veut-on créer une université à la Humboldt ou une université managériale ? ». Mais aucune bataille ! C'était une grande surprise.

IV) La reproduction de catégories de pensée

- a) Des catégories de pensée qui sont des évidences et ne font l'objet d'aucune discussion

Cependant, plusieurs choses ont été reprises presque spontanément, sans discussion comme si elles s'imposaient d'elles-mêmes, sans réflexivité par rapport à cela. Ce que l'on appelle « des catégories de pensée » au sens où ce sont des schémas que l'on mobilise sans même se demander s'ils sont justifiés, légitimes. Ils apparaissent comme tellement évidentes – en anglais on dit « take for granted » – cela va de soi, cela s'impose de soi.

- b) La reproduction de la séparation entre politique et administratif

Je vais prendre deux exemples qui l'illustrent bien : le premier consiste en la reproduction de la séparation entre, ce que dans les universités françaises on appelle « le politique et l'administratif » ; distinction qui n'existe pas dans les établissements à l'étranger. Il est d'ailleurs très difficile quand on écrit ce type d'article en anglais de faire comprendre qu'en France, on fait une distinction entre le politique, c'est-à-dire les élus universitaires, et l'administratif et donc les services centraux de l'université ou les responsables administratifs dans les composantes. C'est difficile parce que c'est une séparation qui n'existe qu'en France et qui s'est imposée, je dirais, presque naturellement dans la réflexion. Les équipes présidentielles se sont emparées du politique et de questions comme : comment doivent fonctionner les instances ? Comment représente-t-on les différents collèges ? Combien y a-t-il de personnes dans chacun des collèges ? Combien y a-t-il de personnalités extérieures ? Tandis que les DGS se sont intéressés à : Comment va-t-on organiser l'administration ? Quels vont être les services dans l'administration centrale ? On observe donc une séparation dans la réflexion entre les instances d'un côté, les élections, etc. et l'administration de l'autre. Je ne sais pas si vous avez suivi dans l'AEF l'élection du président de l'université de Lorraine et si vous vous souvenez à quel point cela a été compliqué. Mais cela était dû au fait qu'en Lorraine, il fallait représenter les différents sites, les différentes disciplines. Il était donc extrêmement compliqué d'arriver à la composition du CA et de voter pour le président. Il y a eu énormément de réflexions et de discussions sur ces questions, mais elles étaient complètement découplées de la réflexion sur comment on organise l'administration. Cette séparation s'est imposée spontanément sans que personne n'y réfléchisse et sans que personne ne dise, à un moment donné : « Ne serait-il pas utile de réfléchir aux deux aspects en interaction et se demander comment pourrait-on repenser les deux ? » !

- c) La séparation entre recherche et enseignement

La séparation dans la réflexion sur l'enseignement et la recherche est une autre « catégorie de pensée » qui a émergé spontanément dans les deux universités. Cette séparation est particulièrement poussée en Lorraine avec les collègiums d'un côté et les pôles scientifiques

de l'autre ; on sépare bien la réflexion sur l'enseignement et la réflexion sur la recherche. Cela laisse des questions qui restent ouvertes dont je ne sais pas comment elles ont été résolues depuis. Je m'en souviens puisqu'à l'époque je faisais partie du conseil d'administration de Nancy I : lors de l'une des réunions entre les différents CA des trois universités, avait été posée la question de savoir qui aurait à l'avenir le dernier mot lors des recrutements. Le collégium imposerait-il son profil en fonction des besoins en enseignement ou bien le pôle scientifique et ses besoins en recherche seraient-ils décideurs ? Je ne sais pas comment ils ont résolu la question – je ne sais pas où ils en sont, mais on voit bien qu'il y avait un certain nombre de points qui n'étaient pas résolus – du fait de cette séparation entre recherche et enseignement.

Donc le deuxième mécanisme observé est cette reproduction des catégories de pensée et l'absence de référence à des modèles internationaux. Et cela même en Lorraine où le format du grand établissement laissait plus de latitude pour faire autrement. On retrouve bien là des mécanismes proches du néo-institutionnalisme au sens où il y a des choses que l'on fait sans même se poser la question et où l'on reproduit des manières de penser que l'on considère comme légitimes et qui n'ont jamais prêté à discussion dans le cadre de la fusion, mais pas d'isomorphisme mimétique, d'importation de modèle externe.

V) La prédominance des relations de pouvoir dans un contexte où tout doit être fait pour éviter les conflits

Troisième et dernier mécanisme commun aux deux fusions étudiées : « la prédominance des relations de pouvoir dans un contexte où tout doit être fait pour éviter les conflits ». Comme je l'ai dit, on est, dans les deux cas, dans une situation de pression temporelle. Il faut se dépêcher. Il faut parvenir à tenir la date du 1^{er} janvier 2009 pour Strasbourg et la date du 1^{er} janvier 2012 pour l'université de Lorraine.

a) La pression temporelle conduit à éviter que tout conflit puisse émerger

Cette pression temporelle fait que différents mécanismes vont être mis en place spontanément. Il ne s'agit pas d'une stratégie au sens où cela aurait été consciemment planifié, mais tout est fait pour qu'aucun conflit ne puisse émerger, ne vienne geler le processus et reporter la date de la fusion. Par exemple : on a très rapidement annoncé que, pour les personnels – je vais juste prendre le cas de Strasbourg pour ne pas être trop longue, mais la même chose est observable à l'UDL – il n'y aurait aucun licenciement, pas de baisse d'effectifs et pas de mutation obligatoire, et que chacun se retrouverait à un niveau de poste équivalent afin de rassurer et d'éviter des résistances alors que, je vous le rappelle, à Strasbourg, on a repensé l'organisation de l'administration avant le 1^{er} janvier 2009, en faisant appel à un cabinet de conseil.

b) La pression temporelle conduit à éviter que tout conflit puisse émerger

De plus, toutes les décisions qui pourraient conduire à un conflit sont reportées à plus tard. À Strasbourg, – on le voit très bien quand on analyse les comptes rendus de CA des universités – il y a eu des tentatives pour repenser l'organisation des 39 UFR issues de la juxtaposition des trois universités strasbourgeoises. En effet, comme, il n'y a pas de recoupement disciplinaire, ils ont repris quasiment à l'identique les UFR telles qu'elles

existaient dans chacune des anciennes universités. Après, ils ont regroupé ces UFR dans des collègiums, mais ces derniers ne sont pas très structurants si bien qu'il reste une petite quarantaine d'UFR au sein de l'université de Strasbourg. Pourtant il y a eu une réflexion sur une recomposition de cet ensemble en N-1, N-2, etc., mais cela a très vite bloqué. Ils se sont en revanche focalisés sur l'administration centrale qui, à mon sens, est le principal objet de la fusion de l'université de Strasbourg puisque les services centraux ont été intégrés dans une toute nouvelle structure. La question des UFR a été écartée et reportée à plus tard. En Lorraine, c'est le contraire qui s'est produit. Ils étaient contraints de repenser la structure car il y avait beaucoup de recouvrements disciplinaires. Ils se sont donc concentrés sur la réorganisation des UFR et le découpage en collègiums et pôles scientifiques. En revanche, la réflexion sur l'administration, a été reportée à plus tard. C'est après la date officielle de la fusion qu'a commencé la fusion des administrations de l'UDL. Tout est fait pour ne pas être ralenti par des problèmes qui créent des tensions.

c) Certains acteurs en profitent pour obtenir satisfaction quitte à ce que cela modifie le modèle initial

Cette pression temporelle va en revanche permettre à certains acteurs d'imposer leurs vues alors même que cela perturbe le modèle initial que les présidents ont en tête. Je vais prendre l'exemple de l'université de Lorraine parce que c'est extrêmement clair. L'idée de départ était d'avoir des collègiums organisés par grandes familles de disciplines. Par exemple, vous auriez eu un collègium « physique ». Mais, si vous avez un collègium regroupant tous les enseignements de physique de l'UDL, cela veut dire que les écoles d'ingénieurs de l'Institut national polytechnique de Lorraine qui font de la physique, se seraient retrouvées dans ce collègium, mais, que les écoles d'ingénieurs qui font plutôt de la biologie, se seraient retrouvées dans le collègium « biologie ». Je simplifie parce que les écoles d'ingénieurs ne sont jamais aussi simplement organisées. Cela aurait même pu conduire à répartir une même école d'ingénieurs sur des collègiums différents. Il y a alors eu un veto très net des directeurs des écoles d'ingénieurs qui ont dit : « Nous, nous ne faisons la fusion que si nous sommes dans un même collègium qui garantit le maintien de notre actuelle autonomie ». Les présidents ont cédé parce que cela remettait en cause la fusion si l'INPL se retirait. Ils ont donc donné aux écoles d'ingénieurs « leur collègium ». Cela conduit à ce que l'INPL soit recréé à l'intérieur de l'UDL.

Mais cela a ouvert la porte à d'autres demandes. Qui a alors aussi réclamé son collègium ? Les IUT bien sûr ! Les IUT ont dit : « Nous aussi, nous n'avons pas envie d'être répartis entre les collègiums de physique, de chimie, etc. On a besoin d'un collègium des IUT ». Le modèle très disciplinaire qui avait été imaginé au départ est perturbé par ces demandes auxquelles on accède pour ne pas mettre la fusion en péril. On a donc observé l'émergence de « veto points » - des points de veto – qui obligent à se séparer du modèle souhaité et qui conduisent à ce que soient recrées un collègium des IUT et un collègium des écoles d'ingénieurs. La pression du temps et la nécessité d'éviter les conflits imposent d'accepter des options qui n'étaient pas prévues au départ.

d) D'autres en profitent pour faire passer des solutions « à la marge »

Enfin, certains acteurs profitent de la pression du temps pour faire passer des réformes qui s'imposent parce que personne ne s'y oppose. Ils saisissent l'opportunité, la porte qui

s'ouvre, pour faire une proposition à laquelle personne n'avait pensé auparavant et qui est acceptée sans y prêter totalement attention. C'est exactement ce qui s'est produit à l'université de Lorraine et a conduit à la séparation du CEVU en deux instances. Ce projet était porté par des acteurs plutôt marginaux, et a été ajouté sans grande discussion aux autres propositions. Il n'y a pas d'opposition donc, cela est intégré.

Ce qui permet d'expliquer l'organigramme final, c'est donc à la fois l'évitement de modèles qui sont un peu repoussoir, des catégories de pensée qui continuent à s'imposer dans la réflexion sans même que l'on en est conscience, et enfin des jeux de pouvoir qui vont font évoluer l'organigramme et lui donnent une forme particulière.

Conclusion

Ces fusions qui sont justifiées par un alignement sur les « standards internationaux » ne font donc appel que très marginalement au transfert de modèles externes quand il s'agit de penser le futur design organisationnel. Chaque fusion aboutit donc à un assemblage original qui est construit petit à petit par les porteurs du projet de fusion et en particulier les présidents et dont ils vont chercher à rendre chaque nouvelle brique irréversible au fur et à mesure des décisions prises. Ils y parviennent en conciliant continuellement les intérêts et en empêchant le blocage de la machine de la fusion. Ces assemblages sont en large partie fondés sur du recyclage, à la manière des œuvres de Tinguely, bien plus que sur des innovations, mais qui forment cependant au final une nouvelle organisation.

Je vous remercie beaucoup.

Applaudissements de la salle

Jacques MAIRESSE

Je suppose qu'il y aura beaucoup de questions. Qui veut commencer ? Il y a trois micros.

Jean-François MELA, ancien président d'université

Au-delà des problèmes d'organisation proprement dits, on se pose la question suivante : qu'est-ce qui caractérise une fusion notamment par rapport à un regroupement ? C'est quand même essentiellement la question de la gouvernance dont il n'a pas été beaucoup question. Si la fusion est le mode de gouvernance traditionnelle, cela veut dire, chez nous : le conseil d'administration de type comité d'entreprise avec une majorité d'élus, représentation des syndicats, que sais-je... Or on s'aperçoit que si l'on regarde en France ce qui est en train de se produire, c'est plutôt dans certains regroupements que se produisent les évolutions les plus profondes de gouvernance parce que l'on s'écarte, à ce moment-là, de ce modèle traditionnel qui n'a pas été remis en question par la loi. Cette question de l'évolution de la gouvernance me paraît tout à fait capitale.

Christine MUSSELIN

Effectivement, il y a très peu de choses sur la gouvernance parce qu'elle n'est pratiquement pas modifiée ; si l'on entend par gouvernance la représentation des collègues, le mode électoral, etc. Là, il n'y a pas de transformation profonde de la gouvernance. La seule innovation, encore une fois, est le sénat académique de l'université de Lorraine. On n'a pas regardé ensuite ce qui est advenu ; c'est une autre question. C'est une question d'ailleurs très difficile que d'évaluer des fusions parce qu'à quel moment le fait-on ? La question se pose : combien de temps faut-il attendre pour savoir si une fusion fonctionne ou pas ? C'est une vraie question. Il faudrait se demander quel rôle joue ce sénat académique aujourd'hui et si cela a modifié la gouvernance de l'université que d'avoir un sénat académique. Ce n'était pas un enjeu pour notre recherche. En même temps, je ne dirais pas que les regroupements actuellement transforment complètement le modèle de gouvernance parce que finalement, ce que l'on reproche souvent à l'ancien modèle de gouvernance, ne caractérisait pas le fonctionnement des CA. Si je reprends les travaux que j'ai pu faire sur les universités – indépendamment de ces travaux sur les fusions – on voyait souvent des batailles parfois homériques au moment des élections avec effectivement des listes syndicales bien identifiées, des collègues ayant des représentants extrêmement différents,... Mais quand on observait le fonctionnement des CA une fois qu'ils étaient élus – on l'a fait, c'est-à-dire que l'on a dépouillé des procès-verbaux de CA – on s'apercevait que ces casquettes sur lesquelles les gens étaient élus, disparaissaient dans le fonctionnement quotidien du CA. Je sais que Jean-François Méla m'a déjà entendue dire cela, mais je n'y peux rien, c'est ce que l'on observe quand on regarde le fonctionnement des CA des universités. D'une part, la très grande majorité des décisions sont prises à la majorité et à une très large majorité – c'était très rare d'avoir des oppositions, des votes négatifs dans les CA – et d'autre part, il y a un jeu des casquettes dans les CA, c'est-à-dire que selon la question, la personne qui siège va prendre soit sa casquette syndicale, soit sa casquette statutaire, soit sa casquette disciplinaire – « c'est ma discipline qui est en question et là,

j'oublie que je suis syndiqué » – : tout cela fait qu'il n'y a pas de majorité, il n'y a pas de stabilité de la coalition des intérêts au sein des CA dans les universités. Finalement, même si j'ai longuement entendu les présidents d'avant la loi Pécresse se plaindre d'avoir de trop gros CA, et leur reprocher d'être des machines chronophages, etc., le passage à 30 n'a souvent pas véritablement modifié les modes de fonctionnement des CA. Aujourd'hui comme hier, un président fort, tient son CA et il fait passer ce qu'il veut dans son CA. Je crois que ce n'est pas au niveau du CA que la question de la gouvernance est la plus pertinente.

Jean-François MELA

Ayant été président d'université, face à un CA traditionnel, naturellement, toute l'habileté d'un président est de gouverner ce CA, par exemple en se disant : « La prochaine fois, je traiterai cette question-là, mais pas l'autre parce qu'il y aurait une coalition ». Évidemment, un président peut toujours se débrouiller, surtout s'il a un certain charisme, pour manipuler un CA comme cela. Fondamentalement, c'est quand même un problème d'avoir une gouvernance qui est aux mains des élus dans un système d'autonomie des universités. Il faut dire que cela se retrouve dans peu d'endroits dans le monde.

Christine MUSSELIN

De manière générale, il y a beaucoup de choses qui se retrouvent dans peu d'endroits dans le monde. Le problème est là ! On parle toujours du modèle international, mais il y a beaucoup de choses qui sont très différentes d'un pays à l'autre et même au sein d'un même pays. Pour ne parler que d'un pays que je connais bien, en Allemagne, il y a plusieurs lois : cela dépend du land dans lequel on est. Et le cas allemand n'est pas exceptionnel : il y a souvent beaucoup plus de variétés qu'on ne le dit.

Philippe VIDAL, OST du HCERES

Vous avez relevé que les fusions n'ont pas été de nature à modifier la séparation entre la recherche et l'enseignement, mais peut-il en être autrement dans un pays – autre spécificité – où il existe des UMR ? J'ai longtemps été à la direction du CNRS et en tant que directeur scientifique adjoint, j'ai organisé peut-être plus de cinquante comités de visites scientifiques d'UMR – à chaque fois pour des étrangers – et d'une façon rituelle, ils disaient : « Si on parlait d'enseignement maintenant ? » et on répondait : « Non, ce n'est pas au niveau de l'UMR que cela se discute, c'est au niveau de l'UFR ». Et ils ne comprenaient pas du tout. Je crois qu'il y a un vrai problème institutionnel au niveau français ; le système des UMR qui, à mon avis, est complètement dépassé ne serait-ce que pour cette raison-là. Je ne sais pas ce que vous en pensez.

Christine MUSSELIN

Plutôt que de dire ce que j'en pense, ce que je constate c'est que la question n'a même pas été posée. On n'a pas essayé. Spontanément, c'est la manière dont l'organisation a été pensée ; c'est ce que je remarque. Après, seraient-ils arrivés à modifier les choses s'ils avaient essayé de penser autrement l'organisation ? Et les UMR auraient-elles été un point de blocage qui aurait empêché le changement ? Je ne peux même pas me poser la question puisque ce n'est pas ce que l'on a observé. Spontanément, ce n'est pas ce qui a été fait.

C'est-à-dire que tout de suite, on s'est retrouvé dans ce schéma-là de la séparation entre enseignement et recherche ; même de la part de gens qui peuvent être très critiques parfois du CNRS. Je pense que c'est plus profond que simplement les UMR – CNRS ou INSERM puisque le CNRS n'est pas le seul à avoir des UMR.

Philippe SULTAN, IGAENR

Je suis inspecteur général administration éducation nationale recherche. Je voulais revenir sur un point. Par rapport à ce que vous avez dit, Monsieur Méla, c'est la reprise, je crois, d'une interview que vous avez donnée assez récemment, que j'ai lue attentivement. Quand vous évoquez un fonctionnement de type comité d'entreprise, j'ai été directeur général d'une collectivité locale où les responsables sont aussi élus, ils ont aussi un comité d'entreprise ou un CT – comité technique – qui est aussi élu, mais pour autant, le fait qu'ils soient élus n'empêche pas, à mon sens, de prendre en compte les intérêts de l'institution. Je ne sais pas si le parallèle peut être fait – je n'ai jamais travaillé en université – mais il est vrai que l'immense majorité des délibérations sont votées à une très forte majorité. Cela m'amène une question, mais qui est peut-être totalement décalée : pensez-vous, Madame Musselin, qu'il y ait un certain rapprochement – peut-être que ce n'est pas le sujet – entre le fonctionnement des collectivités territoriales et celui des universités, et sur un point plus précis, le management, la direction même ? On sait qu'il y a un système des dépouilles dans les collectivités territoriales qui est même institutionnalisé puisque contrairement à la fonction publique d'État, il y a des personnes qui sont sur emploi fonctionnel, qui peuvent être débarqués donc qui perdent leur rémunération accessoire, qui sont prises en charge pour retrouver un emploi par des centres de gestion au ressort territorial d'autant plus large que les gens sont haut placés dans la hiérarchie. Ils ont une possibilité de refuser une ou deux offres mais à la troisième offre, c'est terminé. C'est très rare ! Ils ne sont plus payés, ils sont sortis. Je ne sais pas si à l'heure actuelle, il y a une espèce de marché des universitaires, marché des chercheurs. Y a-t-il aussi un marché des cadres supérieurs qui se met en place et jusqu'où cela peut-il aller ? Est-ce que la comparaison est totalement non pertinente ou l'est-elle un petit peu ?

Christine MUSSELIN

Cela n'a pas grand-chose à voir avec la fusion, mais c'est une question que l'on a regardée aussi dans les derniers travaux que l'on a menés et notamment dans une enquête réalisée en 2011 dans trois universités françaises – une enquête centrée sur la gouvernance des universités françaises. Toujours avec Julien Barrier, on a observé le rôle extrêmement important de ceux que l'on a appelés « les cadres intermédiaires » en matière de portage de réforme. Ce que l'on voyait, c'était que la plupart des personnes qui étaient justement ces porteurs de réforme, qui mettaient en place de nouveaux outils managériaux, qui appuyaient les équipes présidentielles dans cette démarche-là, étaient des gens qui avaient des profils extrêmement variés. On ne peut pas dire qu'ils avaient tous le même profil. Certains venaient d'ailleurs de collectivités territoriales et venaient à l'université parce qu'ils avaient le sentiment qu'il y avait une aventure à mener dans les universités, qu'il y avait un grand changement en train de se produire. Il y avait aussi des gens qui avaient toujours eu une carrière universitaire au sein de l'université et qui se utilisaient les réformes un petit peu comme un tremplin pour décrocher des mobilités soit vers le haut soit vers d'autres

établissements, et je pense que si l'on regarde aujourd'hui le personnel administratif des universités au niveau des services centraux, – je n'ai pas les chiffres – mais il y a certainement eu beaucoup plus de mobilité qu'il y en avait auparavant. Il y a aussi beaucoup plus d'entrants venant de secteurs extérieurs au monde universitaire. J'ai cité les collectivités territoriales et on a rencontré quand même beaucoup de personnes venant des collectivités territoriales, mais aussi quelques personnes venant du privé qui étaient arrivées dans les dernières années. Je pense aussi que l'on se sépare beaucoup plus souvent actuellement de son DGS qu'on ne le faisait auparavant avec les secrétaires généraux parce que le binôme président-DGS est devenu tellement important, qu'il est impossible de travailler avec un directeur général des services avec lequel on ne s'entendrait pas. Je me souviens d'un extrait d'entretien d'un président qui avait exercé cette fonction à deux reprises, une fois au début des années 90 et une autre fois plus récemment. Il disait : « Dans les années 90, je rencontrais mon secrétaire général une fois par semaine, maintenant, c'est tous les jours ». On voit bien que les choses ont beaucoup changé et que le choix des personnes devient beaucoup plus important, et que, de ce fait, la mobilité est aussi plus fréquente. Je pense qu'il y aura plus de rotations au moins au niveau des services centraux des universités.

Pascal AIME, IGAENR

J'avais trois remarques si vous le permettez. La première : vous avez expliqué que finalement, ces fusions se réalisaient sur un temps relativement court et que la brièveté de l'effort était sans doute quelque part l'une des conditions de sa faisabilité. Je ne suis pas complètement d'accord avec vous dans le sens où s'il est vrai que le processus de réalisation de la fusion dès lors que tous les accords institutionnels ont été obtenus est relativement court, si l'on prend l'exemple de Strasbourg, clairement, il y avait un accord politique des 3 présidents pour fusionner dès 2002. Or la fusion se fait en 2009. En Lorraine, c'est un peu moins vrai. Si l'on regarde la situation de Bordeaux, l'écart entre la date de formalisation de l'accord politique entre les porteurs des projets que sont les présidents d'universités et la réalisation de la fusion, est plus long que le délai lui-même de préparation technique de la fusion. C'était la première remarque. La deuxième remarque : vous dites que les établissements ne se sont pas tant intéressés que cela ou interrogés sur l'organisation interne des établissements et notamment le rapport de la formation avec la recherche, et on est reparti assez rapidement sur des schémas avec la formation d'un côté, la recherche de l'autre. Or je trouve que c'est quelque part un peu l'inverse qui s'est passé. Jusqu'à un passé relativement récent, il y avait au contraire, d'un certain point de vue, une forme de mélange de la formation et de la recherche au sein de composantes. Le modèle dominant était quand même la formation et les laboratoires de recherche gérés par UFR dans les établissements. Là, dans les deux cas – on observe que c'est aussi la situation à Bordeaux – on prend une décision qui est assez radicalement différente, c'est-à-dire que structurellement, on sépare le centre de décision qui touche la formation du centre de formation qui structure la recherche, et quelque part, cela a contribué à déstabiliser pas mal la fonction de directeur de composantes – c'est comme cela que je l'ai ressenti. Le troisième point touche peut-être plus à l'organisation de l'administration où, si j'ai bien compris votre exposé et c'est incontestable quand on regarde l'organigramme de Strasbourg, on essaye d'inventer des choses un petit peu différentes, mais quand on regarde un petit peu dans le détail – ce que l'on essaye aussi de faire au niveau de l'inspection – je suis frappé par le fait qu'aussi bien

qu'à Strasbourg, qu'à Marseille, qu'à Bordeaux, qu'à Montpellier, au-delà du dessin de l'organigramme, c'est quand même le mode de fonctionnement de l'établissement « dominant » du site qui s'impose. C'est clair à Strasbourg : le rapport vice-président/administration qui prévaut dans l'organisation de Strasbourg est le modèle de l'Université Louis Pasteur (ULP). Quand on regarde comment cela fonctionne à Bordeaux, c'est le modèle de Bordeaux. Quand on descend au niveau du choix des responsables administratifs des services clés : division financière, DRH, etc. c'est quasiment tout le temps à Marseille, à Bordeaux et à Strasbourg, les chefs de service des établissements forts qui sont devenus responsables des secteurs administratifs de la nouvelle université.

Christine MUSSELIN

Merci pour vos remarques. Je ne parlerai pas de Bordeaux parce que je n'ai pas travaillé dessus et vous connaissez mieux la situation que moi. Mais effectivement, je pense que c'est l'un des cas où la réflexion sur l'organisation a été la plus longue. Quand je parlais de brièveté de l'effort, je parlais de brièveté de l'effort de réflexion sur l'organisation que l'on allait mettre en place. Pour avoir travaillé sur l'université de Strasbourg, je sais très bien qu'en fait tout a commencé en 2001 par le discours de Monsieur Merindol lors des 10 ans du pôle européen de Strasbourg au cours duquel il a annoncé qu'il faudrait que les trois universités fusionnent. Ensuite, il y a eu plusieurs présidents qui se sont succédé et qui ont repris le flambeau de la fusion, mais la réflexion sur « comment on allait s'organiser » et pas simplement sur « faut-il fusionner » a commencé vraiment très, très tardivement. Oui, on était dans une dynamique de : « Il faut fusionner ! » et il faut convaincre de fusionner, mais pas dans une dynamique de : comment allons-nous mettre en place ? Quel type d'organisation allons-nous mettre en place ? De ce point de vue – je connais un tout petit Bordeaux parce qu'ils m'avaient demandé de venir parler des universités il y a déjà pas mal de temps – j'avais bien vu qu'ils étaient au contraire dans une réflexion très amont sur leur organisation qui était un peu le choix que voulait faire l'université de Lorraine s'il n'y avait pas eu cette accélération. Ils voulaient justement prendre le temps de la réflexion sur l'organisation. Dans le cas de Strasbourg et de Lorraine, la réflexion sur l'organisation elle-même a été menée très brièvement. Sur le deuxième point « enseignement et recherche », finalement, en séparant dans des entités différentes alors que l'UFR était censée mettre ensemble l'enseignement et la recherche, je répondrais : « oui sur le papier, mais non dans la réalité ». Cela fait des années que je dis que dans l'UFR il ne reste plus que le U parce que l'on a fait sortir très vite la recherche – les UFR ne se sont pratiquement jamais occupées de recherche, les UMR ont effectivement pris cela et les directeurs de laboratoires étaient souvent bien plus puissants que les directeurs d'UFR – mais il restait la formation. Quand on a mis en place le LMD, dès qu'il y avait des masters sur plusieurs UFR... Pardon ! Excusez-moi, j'ai oublié qu'entre-temps, on a créé les écoles doctorales. On a donc déjà retiré le troisième cycle dans les années 90 aux UFR. Ensuite, avec le LMD, dans certains cas, elles n'avaient même plus la maîtrise des masters parce que les masters étaient transversaux à plusieurs UFR. Cela fait longtemps que je dis qu'il ne reste plus que le U et qu'il ne faut peut-être pas s'étonner que, dans certaines disciplines – je sais que ce n'est pas vrai en médecine et en droit – très souvent, on a du mal à trouver quelqu'un qui accepte de faire le travail de directeur, qui consiste à avoir énormément de travail, mais pas nécessairement sur des fonctions cruciales. Moi, je pense que l'on a dépouillé les UFR depuis bien longtemps et qu'en fait, en séparant les collègiats et les pôles, on ne fait que formaliser une séparation

qui était déjà extrêmement présente, c'est-à-dire que cette fois-ci, on la rend visible alors qu'auparavant, on ne pouvait pas la rendre aussi visible. On pourrait, je pense, en discuter, mais je ne crois pas que cela soit très innovant de faire cela, et quelque part, cela ne fait que renforcer cette division dont on dit qu'elle est problématique dans l'université française. Sur l'administration, le mode de fonctionnement qui prévaut est celui de l'université scientifique parce qu'en général, c'est la scientifique qui est la plus grosse, la plus réputée et la plus imposante en taille. À Strasbourg, les deux domaines sous le DGS (domaine de gestion des ressources et domaine d'appui aux missions) n'étaient pas du tout le mode de fonctionnement de l'administration de Louis Pasteur auparavant, il me semble. De ce point de vue, c'est quand même une innovation. Pour moi, - je ne suis pas rentrée dans le détail - mais, c'est plus le modèle gestionnaire des consultants qui sépare ressources et moyens de cette façon-là. Pour ce qui est des personnels, cela nous a également frappés à Strasbourg que cela soit plutôt les chefs de service de Louis Pasteur qui reprennent les directions de l'université de Strasbourg, mais d'une part, il y avait beaucoup plus de monde à « recaser » du côté de l'ULP que du côté des autres universités, et par ailleurs, cela n'a pas été vrai dans le temps. C'est-à-dire que c'est vrai dans un premier temps, mais après, il y a eu beaucoup de changements et quand on a regardé un petit peu par la suite si les gens étaient restés, en fait, il y avait eu beaucoup plus de renouvellement. Du point de vue des personnels, oui, du point de vue de l'organisation, je ne suis pas sûre qu'on l'ait reproduit.

Pascal AIME, IGAENR

Je parlais bien des personnels et de quelques cas. Ce qui est intéressant, c'est qu'on le retrouve à Marseille, à Bordeaux, à Montpellier. Je trouve que c'est intéressant de le regarder quand même.

Christine MUSSELIN

Je ne trouve pas cela très surprenant à partir du moment où ce sont des universités qui étaient beaucoup plus structurées en général du point de vue de leurs services administratifs et beaucoup plus grosses. L'ULP était beaucoup, beaucoup plus grosse en taille – je n'ai plus les chiffres en tête – que Robert Schumann ou Marc Bloch. À Marseille, je crois que c'est un petit peu moins vrai, elles étaient peut-être plus équilibrées en taille, je pense, mais à Bordeaux, on a un déséquilibre très fort de Bordeaux I et de Bordeaux II par rapport à la troisième.

Philippe DULBECCO, Président de l'université d'Auvergne

Bonjour. Je me présente, je suis Président de l'université d'Auvergne, professeur d'économie. J'ai travaillé il y a de nombreuses années sur les fusions d'entreprises, et aujourd'hui, je suis impliqué en tant que président dans une fusion d'universités et c'est la raison pour laquelle j'ai beaucoup d'intérêt et de plaisir à vous écouter. Je voudrais effectivement repartir de la distinction que vous avez faite entre les projets stratégiques de la fusion, les effets et la mise en route de la fusion, la mise en œuvre de la fusion et l'idée que l'on s'intéresse beaucoup aux effets, beaucoup aux projets stratégiques et assez peu en réalité à la mise en œuvre même si tout ceci est évidemment lié. C'est vrai dans le cadre des fusions d'universités, ce n'est pas vrai dans le cas des fusions d'entreprises ; ce n'était pas

vosre propos. Dans le cas des fusions d'entreprises, on a des objectifs stratégiques, on recherche des résultats économiques et ensuite, on met en œuvre. Bien souvent – même s'il y a autant d'échecs dans les fusions d'entreprises que dans les fusions universitaires – il y a de véritables remises en cause en cours de processus des opérations de fusion. C'est très, très fréquent ! Vous avez eu l'air de dire – c'était ma question, mais je voudrais avoir votre point de vue – que l'on ne retrouve pas forcément cette capacité. Une fois que le processus est lancé, véritablement lancé parce qu'il y a une temporalité rapide, parce qu'il n'y a pas de benchmark international, parce que les effets attendus ne sont peut-être pas immédiats, mais plus lointains, j'ai cru comprendre qu'il n'y avait pas, dans la mise en œuvre, ces étapes intermédiaires qui pourraient conduire les universités à se reposer la question de la fusion. Pourquoi est-ce que je vous pose cette question ? C'est bien évidemment parce que c'est une question qui m'intéresse même si ce n'est pas du tout le cas à Clermont-Ferrand, mais parce que c'est aussi l'un des facteurs explicatifs ensuite des effets attendus ou pas de la fusion. Est-ce que selon vous, ces étapes intermédiaires et ces bilans sont organisés ? Devraient-ils l'être ? Est-ce que c'est la raison pour laquelle il n'y a pas ce benchmark international et pas cette vision peut-être plus lointaine que les universités ne le font pas ? Et dernière petite question qui n'est pas liée aux précédentes : vous avez parlé d'universités comme les nôtres qui ont choisi la fusion. On a quand même aujourd'hui un cadre législatif qui est très incitatif à la fusion ou à des regroupements, mais je voudrais savoir si, sur ce que vous avez indiqué là, ce qui pourrait être selon vous généralisé sur un périmètre beaucoup plus large en France et si, dès lors que l'on quitte le cadre des fusions volontaires pour aller vers des fusions peut-être plus contraintes, c'est de nature à modifier votre analyse.

Christine MUSSELIN

La dernière question est peut-être la plus compliquée. Je commence par la première. Je pense effectivement que s'il n'y a pas eu vraiment de réflexion sur l'organisation et s'il n'y a pas eu de benchmark, c'est que dans les deux cas sur lesquels on a travaillé, il n'y avait pas véritablement de projet. Il y avait une volonté de fusionner, il y avait une belle idée, mais il y avait toute une rhétorique autour – visibilité internationale, modèle international, pluridisciplinarité, effet de taille, taille critique, etc. tout ce que l'on entend tout le temps – et il y avait très peu de discours managériaux au sens de faire des économies d'échelle, très peu de propos sur la mutualisation permettant de réduire les coûts – il vaut mieux parce que là aussi, on s'aperçoit que les fusions coûtent cher. Quand je parlais de la littérature que l'on a lue sur les fusions, on a lu aussi la littérature sur les entreprises et on a bien vu qu'effectivement, souvent, cela ne marchait pas ; c'est aussi dans cette littérature-là qu'on l'a vu. Je pense que même s'il y avait cette volonté, il n'y a pas eu véritablement un projet au sens où l'on nous aurait dit : « Voilà le type d'université auquel on voudrait ressembler. Voilà l'idéal stratégique qui va porter la fusion ». De ce fait, il est très difficile de se demander quelle organisation on va mettre en place en adéquation avec un projet si l'on n'a pas ce projet. On peut se dire que l'on va prendre le modèle de l'université d'Oxford si on a en tête un certain type de rapport à l'enseignement pour les étudiants – qui n'est quand même pas celui que l'on trouve partout dans le monde – ou une manière de penser le rattachement des enseignants-chercheurs qui est aussi très particulier à Oxford, etc. On va peut-être éventuellement se dire : « On veut monter dans les classements », mais monter dans les classements ne veut rien dire en termes de projet, c'est un objectif quantitatif, mais ce n'est pas un objectif en termes de projet. Or ce n'est peut-être pas une réflexion qui n'a pas eu

lieu. Par exemple, j'en suis absolument sûre à l'université de Lorraine parce que je me souviens très bien de la première fois où la fusion a été évoquée – j'étais au CA cette fois-là – et cela a été ma question, c'est-à-dire : « Finalement, quel est le projet derrière ? ». C'est vrai qu'il y avait des arguments pour faire ce projet, mais pas véritablement une vision de quelque chose vers quoi on voudrait aller, du coup, c'est difficile d'adapter son organisation. C'est peut-être un peu cela qui manque. C'est peut-être aussi parce que c'est plus difficile avec les universités de faire ce type de projection que dans une organisation à but lucratif où souvent, les objectifs sont quand même dictés par le marché, le rapport au marché, etc. Ce n'est pas une critique quand je dis cela ! Je pense qu'il est très difficile de faire cet exercice-là. Comme les fusions ne vont quand même pas de soi dans la tête des gens, à un moment donné, il faut aussi y aller. Il faut enclencher le mouvement et peut-être qu'il faut mettre la machine en marche avant et penser véritablement à ce vers quoi on veut aller ensuite. Je suis assez d'accord avec vous : cette réflexion à chaque fois sur « Pourquoi fait-on cela ? Quel est l'objectif derrière cela ? ». Souvent, c'était plus des choses à court terme que véritablement une réflexion à long terme sur le modèle que l'on essayait d'atteindre. Du coup, on n'a pas besoin de benchmark quand on n'a pas cela en ligne de mire, me semble-t-il.

Sur la deuxième question : comment envisager quelque chose de plus large ? Je pense qu'il est difficile d'imaginer des établissements. Là aussi, c'est le problème du projet finalement. Si, à certains endroits, vous avez des regroupements d'établissements qui ont des statuts très différents, mais qui sont porteurs d'une vision un petit peu commune et collective, oui, pourquoi ne pas essayer d'avoir une fusion qui soit plus large. C'est vrai que tous les cas de fusion que l'on connaît pour l'instant sont des fusions d'établissements similaires, c'est-à-dire des universités dans les deux cas que j'ai étudiés. On pourrait aussi parler des fusions qui ont eu lieu avec les écoles de commerce ; il y a eu beaucoup de fusions des écoles de commerce françaises, mais c'était entre écoles de commerce. Avec les écoles d'ingénieurs, on voit bien qu'elles sont présentes en Lorraine, mais elles ont gardé leur statut à part. Est-ce que l'on peut envisager des regroupements ? Pour l'instant, je ne vois pas de modèle se dessiner qui permettrait de dire : « Demain, on va fusionner beaucoup d'établissements à un endroit donné ».

Philippe DULBECCO

Pardon, je reprends la parole. En fait, mes réflexions sont aussi issues de la lecture d'un rapport que vous avez dû lire – un rapport récent de l'EUA – dont j'ai tiré deux choses – chacun lit les rapports comme il a envie de le lire – à l'échelle européenne. Une fois que la fusion est engagée, globalement dans les universités, on va jusqu'au bout, quand bien même – vous le dites vous-même – certains éléments fondamentaux ayant généré la fusion – vous parlez de concession – viennent altérer le projet initial. Cela m'a surpris !

Christine MUSSELIN

Il n'y a pas de principe de réalité.

Philippe DULBECCO

Voilà ! Il n'y a pas ce principe.

Christine MUSSELIN

Si les entreprises fusionnent, elles font faillite ou pas et l'on arrête.

Philippe DULBECCO

Et ça, c'est surprenant !

Christine MUSSELIN

Pour moi, une fois que l'on a fusionné dans les universités, on ne reviendra pas en arrière parce que justement, il n'y a pas ce principe de réalité.

Philippe DULBECCO

C'est cela ! Je trouvais qu'il était très critique sur les fusions globalement. Je ne sais pas si c'est votre avis. Merci.

Christine MUSSELIN

Encore une fois, on retrouve les situations d'échec. Il faut savoir dans quoi on s'engage quand on fait une fusion. C'est peut-être comme quand on fait des enfants, parfois, il vaut mieux ne pas savoir à quoi on s'engage sinon on n'en ferait pas. Peut-être que c'est pareil pour les fusions ! Il faut y aller et voir ce qui se passe. C'est vrai que c'est quelque chose qui est extrêmement lourd et cela veut dire que l'on va passer beaucoup de temps à régler des procédures, à mettre en place des moyens de vivre ensemble, à régler des tas de problèmes qui n'en étaient pas, à mettre en commun des choses qui étaient très différentes et encore plus dans les universités parce que ce sont quand même à chaque fois des ensembles très particuliers. Ce qui est déjà difficile quand vous avez une autorité hiérarchique qui fonctionne quand même à peu près dans les entreprises, l'est encore plus quand vous ne l'avez pas – le hiérarchique ne fonctionne pas très bien dans les universités, ce n'est pas comme cela que l'on arrive à faire passer des choses – c'est encore plus difficile. Oui, il y a eu quelques échecs. Je pense que ce qui s'est passé à Karlsruhe par exemple est intéressant. Je ne dis pas qu'ils ne vont pas y arriver. Peut-être que dans 30 ans le KIT sera un établissement formidable, mais je pense que s'ils n'ont pas réussi à se maintenir dans l'Exzellenzinitiative (initiative d'excellence) allemande, c'est quand même en partie parce qu'ils ont engagé en même temps un processus de fusion qui est très lourd à gérer et qui a mobilisé l'énergie des personnes sur place qui, du coup, se sont peut-être insuffisamment mobilisées sur le nouveau projet pour le deuxième tour de l'Exzellenzinitiative, sur le fait qu'il fallait avoir trois pieds. C'est un peu là-dessus qu'ils ont échoué : ils n'avaient pas d'équivalent de LABEX ni d'équivalent d'école doctorale d'excellence. Or il faut avoir ces deux éléments-là – au moins un de chaque – pour pouvoir prétendre à être un IDEX (le troisième pied) en Allemagne. Oui, cela prend du temps, cela mobilise l'énergie et on ne peut pas tout faire en même temps. On ne peut pas fusionner et en même temps développer autre chose à côté parce que c'est extrêmement chronophage. C'est pour cela que je crois qu'il faut vraiment fusionner pour quelque chose sinon il y a le risque d'y passer beaucoup de temps et de

perdre de l'énergie pour d'autres choses. Il faut faire la part des choses. Encore une fois, je pense que revenir en arrière est effectivement très difficile dans les universités.

Ghislaine FILLIATREAU, directrice de l'OST du HCERES

J'avais une question qui est en lien direct, je pense, parce que je m'interrogeais sur ces choses « que l'on verrait plus tard ». Qu'est-ce que l'on dit et fait autour de « On verra cela plus tard » ? Parce que cela semble être un point important du processus, de son timing.

Christine MUSSELIN

Quand on voit que la discussion bloque et que cela risque d'arriver à un désaccord risquant de bloquer la fusion, on laisse tomber et on dit : « On verra cela ensuite ». Est-ce qu'ensuite on y travaille ? Oui, dans certains cas. L'université de Lorraine a bien été obligée de réfléchir à son administration et cela a été l'une des activités une fois que la fusion a été accomplie. Marseille, pour moi, est un peu sur le même modèle. J'avais un petit peu suivi au départ ce qui se passait à Marseille puisque j'allais une fois par mois à leur invitation pour voir comment cela se passait du côté de l'administration. C'est pareil, ils avaient repoussé la réflexion sur celle-ci à après la fusion parce qu'il y avait des problèmes insolubles, c'est-à-dire : comment faire bouger les gens d'Aix-en-Provence et les faire venir à Marseille ? C'était la même chose à l'université de Lorraine : comment faire en sorte que l'on rééquilibre entre Metz et Nancy ? Pour faire bouger les gens, c'est difficile. Du coup, cela ne bouge pas beaucoup. Du côté de Strasbourg, il y a toujours les mêmes UFR. Comme il n'y a pas vraiment d'obligation de refaire, de réorganiser, du coup, cela reste un petit peu stable.

Jacques MAIRESSE

Il reste trois personnes qui ont demandé la parole. Je pense que l'on arrêtera après.

Pierre COURAUD, Directeur opérationnel du projet nouvel université UPEC + UPEM

Bonjour. Pierre Couraud, Directeur opérationnel du projet de fusion UPEC/UPEM ; donc dans le sujet. Je voulais revenir sur deux éléments. La question du temps, c'est-à-dire que vous aviez l'air de dire que c'était très urgent, etc. Je voulais savoir si c'était notamment du point de vue des porteurs, une urgence subie ou finalement une urgence qui s'avère aussi être utile parce qu'il faut faire passer les choses et qu'il faut que cela avance. Une question corollaire : y a-t-il un temps idéal de préparation de la fusion ? Un deuxième point qui rejoint le lien formation-recherche : aujourd'hui, on a, dans notre projet, peu fait de benchmark et on en a plutôt fait avec les universités qui ont déjà fusionné au niveau national et ce que l'on ne veut pas. Par exemple, on a décidé d'essayer d'éviter – je ne m'engage pas sur le résultat – de séparer UR et UF complètement – je ne sais pas si c'est ce qui créera le lien formation-recherche. La question là-dessus est : comment utilise-t-on ces éléments de benchmark et comment, autour d'éléments de benchmark, on trouve le consensus auprès de personnes qui sont – comme nous – ancrées dans le modèle français ?

Ariane AZEMA, IGAENR

Bonjour. Est-ce que l'on peut si ce n'est conclure, du moins déduire de votre propos qu'au fond, au moins dans les deux cas présentés – je vais avoir une formule un peu provocatrice – le degré d'exposition à l'international est en fait relativement faible ou en tout cas il n'est pas ce que l'on pourrait penser, et au fond, le processus de fusion vient résoudre – et ce n'est déjà pas si mal – une caractéristique franco-française qui était ouverte en 1968, sur laquelle vous avez beaucoup travaillé, notamment sur l'aménagement du territoire et sur tout ce que cela a pu poser comme problème et au fond, cela vient résoudre et donc difficilement des problèmes locaux – vous évoquiez Metz-Nancy qui sont très lourds, territorialement très difficiles – on retrouve les mêmes dans l'intercommunalité pour les inter-co, on le retrouve dans la réforme de l'État. Comment revient-on sur la base départementale ou communale ? C'était ma première question. Et dire que des fusions d'autres universités même si, notamment, les universités strasbourgeoises ont bien sûr une dimension internationale – je ne veux pas dire qu'elles n'en ont pas – mais on pourrait en déduire que la pression n'est pas la même et qu'il faudrait donc gérer cette pression autrement peut-être que sur un mode institutionnel. Le deuxième point relance la question sur le benchmark juste évoqué avant : est-ce que les universités ou les équipes présidentielles manqueraient d'outils d'ingénierie ou est-ce qu'au fond, il y a un sujet culturel qui fait que ce n'est pas qu'elles manqueraient d'outils ou de synthèse de littérature, ou d'agences, d'institutions expertes qui puissent les accompagner, mais qu'elles sont là encore dans une problématique autre que cette approche de benchmark et managériale ?

Jan SADLAK, IREG, Observatoire international des classements et de l'excellence

Bonjour. Ma question est liée avec la question d'avant. Vous avez indiqué que cette idée d'alliance, créer un nouveau type d'université n'est pas un phénomène français, si j'ai bien compris, il y a déjà 17 projets d'intégration en France, mais c'est vrai que ce n'est pas seulement France, il y a la Chine, la Pologne, l'Australie, dans tous les coins du monde avec beaucoup de différentes cultures académiques. Est-ce un phénomène que l'on peut généraliser ? Parce qu'ils sont en train de réinventer des universités par exemple (inaudible) ce dilemme entre excellence et équité qui est tellement important, pas seulement entre recherche et enseignement. Est-ce que l'on peut déjà faire certaines généralisations... mais je crois qu'avec votre expérience, vous êtes l'une des rares personnes qui puissent faire cela. Y a-t-il déjà certaines leçons pour nous tous ? Qu'est-ce que l'on doit éviter ? Est-ce qu'il y a une road map pour le succès ? Est-ce que toute l'intégration va être un succès comme pour l'université AALTO ? C'est quelque chose qui, je crois, mérite réflexion. Ma deuxième question : l'université de Lorraine est un nouveau projet et les autres sont très jeunes. Il y a quelque chose dans la culture académique qui est basée sur les symboles. Est-ce que dans ce projet, on pense déjà à comment on va créer de nouvelles identités institutionnelles ? Est-ce que les étudiants vont dire : « Je suis étudiant de l'université de Lorraine ? ». Est-ce que l'étudiant qui est à Strasbourg ne va pas être un peu confus parce qu'il était à Louis Pasteur et peut-être que Louis Pasteur n'est pas bien ? Est-ce qu'il y a dans cette pensée sur le symbolisme académique dans ce projet de créer une nouvelle université ?

Christine MUSSELIN

Il y a plusieurs questions qui se recourent autour de : comment faire ? Que faut-il faire ? Faut-il aller vite ou pas ? Je pense que l'urgence peut effectivement être utile parce qu'à un moment donné, cela oblige à franchir le pas. C'est sûr qu'à Strasbourg on aurait peut-être pu continuer pendant longtemps encore à réfléchir, à se demander, etc., et en Lorraine, peut-être que s'ils avaient pris le temps, il y aurait peut-être une autre université qui serait sortie. On a vu le cas. À Bordeaux, quand même, au départ, il y avait beaucoup, beaucoup de gens dans la fusion et maintenant, on se retrouve avec trois universités qui fusionnent, il y en a une qui ne veut pas et l'IEP de Bordeaux n'est plus dedans. C'est pareil pour les écoles d'ingénieurs de Bordeaux. L'urgence a aussi son utilité, il n'y a pas de temps idéal. La question du benchmark renvoie un petit peu à la question d'Ariane Azéma : comment les utiliser et pourquoi on ne va pas regarder ailleurs ? Ce qui est très étonnant, c'est que l'université de Strasbourg est très internationale, elle est dans des réseaux internationaux. Quand on a fait l'enquête sur : pourquoi fusionnez-vous ? On avait tout le temps les exemples de Fribourg, de Karlsruhe et la troisième était Bâle, si je me souviens bien, qui sont les trois universités partenaires. Encore une fois, utiliser du benchmark, je pense qu'à un moment cela veut dire : quelle est l'université que je m'imagine être demain ? Ce que je trouvais intéressant dans le processus allemand de l'excellence initiative, c'est qu'à la fin du formulaire que les universités devaient remplir – puisqu'il y avait des tas de questions qui étaient posées sur la gouvernance de leur IDEX – il y avait une question sur : « Quels sont les établissements dans le monde auxquels vous vous associez ? Quels sont ceux avec lesquels vous pensez que vous avez une proximité ? ». Je pense que c'est ce qui pourrait peut-être amener finalement à faire du benchmark. C'est d'abord de repérer les établissements auxquels on s'associe et à partir de là, regarder comment ils sont organisés. Maintenant, cela pose la question effectivement de comment fait-on dans le système français avec des règles qui s'imposent ? Ce n'est pas si simple que cela. Cela limite aussi l'utilisation du benchmark, me semble-t-il. Encore une fois, je ne pense pas que cela soit un problème de degré d'exposition à l'international. En Lorraine aussi il y a beaucoup de partenariat de l'autre côté de la frontière. Ce n'est pas cela qui pose problème. Je pense que c'est aussi un manque de réflexe de le faire. Vous dites qu'à l'UPEM et à l'UPEC ce n'est pas fait non plus. Il n'y a pas ce réflexe-là. Effectivement, certains sont allés voir ce qui se passait dans les fusions ailleurs. C'est ce qu'ils ont fait à Bordeaux. Par rapport à cela, il y a des réactions de « ce que je ne veux pas », mais il n'y a pas véritablement de regard au-delà de la frontière française et je trouve dommage de ne pas le faire.

Ariane AZEMA, IGAENR

Tu dis « partenariat » - j'aurais dû être plus précise. Il y avait une dimension concurrentielle. On peut faire des partenariats, on n'est pas forcément dans un système concurrentiel – les cadres ne sont pas en concurrence, les présidents ne le sont pas non plus et je ne porte pas de jugement favorable là-dessus. Ce que je veux dire par là, c'est qu'il y a un horizon de partenaires, mais il n'y a pas un positionnement concurrentiel.

Christine MUSSELIN

Je ne suis pas sûre parce que c'est justement la perception de la concurrence qui souvent a amené à faire bouger et je ne suis pas sûre que la concurrence soit plus forte entre les

universités allemandes et les universités françaises. Je ne suis pas sûre que la compétition soit le seul facteur d'exposition internationale, en revanche, la perception de la compétition est ce qui fait bouger actuellement. Cette perception-là n'était pas aussi forte auparavant, c'est très clair. Quand on regarde ce qui se passe ailleurs, le problème est que les études des fusions que j'ai pu lire – si vous en connaissez qui font autre chose, cela m'intéresse – portent très rarement sur la forme organisationnelle qui est choisie par l'université parce qu'effectivement, elles expliquent pourquoi on fusionne, les problèmes que cela pose après, les services qui ne se retrouvent pas, les problèmes d'identité, etc., mais il y en a très peu qui disent quel a été ce travail et à quoi a abouti le travail de réflexion sur l'organisation. Sur les universités qui ont fusionné en Australie – j'ai lu bien évidemment les papiers – on ne nous dit jamais si finalement elles ont adopté un modèle très australien d'organisation ou si au contraire elles ont été très innovatrices en termes d'organisation ; on ne sait pas. Je ne sais pas, effectivement, s'il y a un nouveau modèle organisationnel qui émergerait de ces fusions parce que je n'ai pas les éléments pour faire ce benchmark – il faudrait le mener, mais je n'ai pas beaucoup de temps actuellement pour faire de la recherche. Il faudrait le faire. Quant à la nouvelle identité, évidemment, c'est tout l'enjeu. Ce qui m'a quand même frappée avec l'université de Strasbourg – pour terminer sur une note positive sur les fusions – c'est que l'on est allé faire la restitution de notre enquête auprès de l'équipe présidentielle de Strasbourg et auprès des personnes que l'on avait interviewées. On a fait cela en 2010. Alain Beretz, le président de l'université de Strasbourg nous a dit : « Il y a des choses qui vont très vite ». Vous vous souvenez, début 2009, il y avait beaucoup de manifestations à cause du décret sur les enseignants-chercheurs, la masterisation, etc. et très rapidement, en février 2009, dans les rues, quand il y avait des étudiants qui descendaient, ils étaient avec une pancarte UDS (université de Strasbourg). Finalement, ils l'ont très vite adopté. Je ne dis pas pour autant que tout était fait, etc. Là aussi il faut se méfier du symbolique – il y a la symbolique et la pratique – mais du point de vue de la symbolique, effectivement, il semblerait qu'à Strasbourg cela a été très vite adopté. Je suis d'accord avec vous : ce qui est vraiment très important, c'est l'identité institutionnelle. Ce qui me chagrine un tout petit peu, c'est qu'il me semblait que les universités françaises, celles issues de 1968, étaient enfin en train de se construire une identité institutionnelle. Il avait fallu quand même presque 40 ans pour qu'elles construisent cette identité et qu'elles apparaissent comme des établissements grâce à la politique contractuelle et grâce à tout ce qui s'est passé après. Là, on est en train de leur dire : « Il faut à nouveau changer d'identité. Votre identité n'est plus telle université, c'est tel groupement ». De ce point de vue, c'est un sacré pari ! On voit bien qu'il faut du temps pour acquérir une identité institutionnelle et c'est cela aussi qui est, effectivement, me semble-t-il, l'enjeu au travers des fusions ; pas seulement l'organisation, c'est aussi l'identité institutionnelle que l'on construit à travers cela. C'est l'enjeu.

Merci beaucoup.

Applaudissement de l'assemblée.