

## « Saclay, minidex ? » (Laurent Batsch)

Paris - Publié le lundi 15 mai 2017 à 11 h 00 - Essentiel n° 93417

« A ce stade, le projet Saclay sanctionnerait un triple échec : celui du rapprochement entre universités et grandes écoles, et celui de l'évolution de la culture des grands corps et des réseaux actifs d'anciens et celui d'un gouvernement flottant au gré des tutelles », estime Laurent Batsch, ancien président de l'Université Paris-Dauphine, dans une analyse pour News Tank, le 12/05/2017.

« D'une Comue de 18 membres et une poignée d'associés, le projet s'est replié sur un noyau de sept établissements [1] et se réduit aujourd'hui à la seule Université Paris-Sud, soutenue par les organismes de recherche », rappelle-t-il.

Partageant les constats que lui inspire cette situation, il affirme qu'« une fusion sans intégration louterait son objectif » et souligne que « l'expérience des Idex/I-site en régions pourrait inspirer les rapprochements franciliens ». En effet, « à Nantes, quand l'Ecole Centrale intègre l'université, elle absorbe en contrepartie les composantes scientifiques de l'actuelle université ; on peut comprendre que cette disposition porte en elle-même une large autonomie de la composante scientifique de la future université ».

### La tribune de Laurent Batsch

L'évolution récente laisse craindre que Saclay reste un plateau, un plateau d'activités cohérentes, mais dispersées entre des institutions séparées. D'une Comue de 18 membres et une poignée d'associés, le projet s'est replié sur un noyau de sept établissements [1] et se réduit aujourd'hui à la seule Université Paris-Sud, soutenue par les organismes de recherche.

« *Le projet se réduit aujourd'hui à la seule université Paris-Sud, soutenue par les organismes de recherche* »

Saclay ressemblera-t-il au Campus Condorcet, ou retrouvera-t-il la voie d'un établissement intégré ? Le repli rapide de l'Idex sur l'Université Paris-Sud est-il un sauve-qui-peut à l'approche de l'échéance du jury international ou se conçoit-il comme une ultime mise au pied du mur des partenaires partants ?

#### » Une marche forcée

Il semble acquis que des chefs d'établissement engagés dans le « groupe des 7 » ont pu avoir le sentiment d'être entraînés dans une marche forcée et se sont trouvés confrontés à des réactions hostiles de leurs « parties prenantes ».

« *Le noyau dur (Paris-Sud et les organismes) a décidé d'acter la rupture* »

En s'opposant, sans doute espèrent-ils relancer un cycle de discussion, au-delà des échéances électorales d'actualité. Mais, comme toute réaction, celle-ci s'est exprimée dans des termes en retrait des bases d'un accord acceptable par tous. De ce recul, le noyau dur (Paris-Sud et les organismes) a tiré la conclusion qu'il n'était plus temps de discuter et il a décidé

d'acter la rupture.

A ce stade, le projet Saclay sanctionnerait un triple échec : celui du rapprochement entre universités et grandes écoles, celui de l'évolution de la culture des grands corps et des réseaux actifs d'anciens et celui d'un gouvernement flottant au gré des tutelles.

#### » Un engagement éprouvé des écoles au sein de l'Idex

Par quelque bout que l'on prenne la source du litige, elle est incontournable : pour envisager une fusion juridique, les unités concernées veulent l'assurance que le futur ensemble reconnaisse leur autonomie de site et qu'il soit doté d'une organisation et d'une gouvernance préservant leur capacité d'initiative.

En particulier, le pilotage du nouvel établissement doit préserver la collégialité dans l'exercice des métiers de la recherche et de la formation, sans la confondre avec des modalités de gouvernance excessivement politisées. Cet établissement ne peut pas non plus construire son identité sur la dilution, encore moins la négation, des « appartenances » dont il hérite.

Cette exigence peut être ramenée à une réaction frileuse. Mais un tel diagnostic se heurte à l'évidence, celle d'une capacité de changement avérée et d'un engagement éprouvé au sein de l'Idex de la part des établissements concernés : pensons par exemple à la fusion CentraleSupélec ou au déménagement de l'Ensaé et de l'ENS ex-Cachan sur le plateau.

« *Une capacité de changement avérée de la part des écoles* »

Il est assurément plus efficace d'entendre les arguments du refus. Il n'est pas interdit de faire crédit de leur bonne foi aux récalcitrants quand ils mettent en regard la valeur ajoutée du projet avec les changements qui leur sont demandés. Si le modèle proposé ne convient qu'à la seule université engagée dans le projet, ne faut-il pas interroger le modèle lui-même ?

#### » Difficulté à penser une organisation compatible avec celle des grandes écoles

« *Le temps est la condition de l'expérimentation de bonnes pratiques* »

La situation créée à Saclay est donc l'expression de la difficulté à penser une organisation compatible avec celle des grandes écoles, et à définir les voies d'une transition acceptable par celles-ci. S'il s'agit de mettre en œuvre une nouvelle organisation, qui n'a pas d'équivalent dans le système, le temps est la condition de l'expérimentation de bonnes pratiques.

pratiques.

Car le partage des compétences entre les membres eux-mêmes, et entre eux et leur groupe, n'est pas seulement affaire de dispositions statutaires, mais ressort tout autant de l'expérience. Certes, il faut des dispositions contractuelles et réglementaires pour engager l'intégration dans un même établissement, mais on ne réussit pas l'intégration par décret.

Enfin, la logique de l'expérimentation n'a de sens que si l'issue n'est pas verrouillée d'avance ; la porte de sortie doit rester ouverte, à la condition expresse que les parties prenantes n'excluent pas d'emblée l'option de l'unification à l'échéance.

#### » Quelques constats à partager

- **Le premier constat tient à la tradition française, à la fois centralisatrice et formaliste.** Au moment d'expérimenter des bonnes pratiques, il faut certes jeter des bases juridiques qui engagent les protagonistes, mais il ne faut pas figer d'emblée le résultat d'un processus émergent. Fixer le but d'une organisation unique, et prendre les moyens et le temps de la mise en place de bonnes pratiques.

- **Le deuxième relève du métier.** Celui de l'enseignement et de la recherche repose sur la compétence scientifique des équipes. Celles-ci ne sont pas sourdes aux logiques de compétition : c'est leur mode de fonctionnement naturel pour les recrutements, comme pour les publications. Elles admettent que cette logique s'étende aux établissements eux-mêmes, mais elles craignent comme la peste les échafaudages bureaucratiques. Cette culture de métier est libérale, au sens strict, elle est par là-même une culture de la liberté d'entreprendre : faut-il la contrarier ?

- **Le troisième constat tient à la confusion entre cette culture propre au monde académique d'une part, et la conception française de la gouvernance dite « démocratique ».** Confusion entre la collégialité quand il s'agit de l'activité scientifique et le conseilisme quand il s'agit de la politique d'établissement. C'est ce point de gouvernance qui braque les écoles.

- **Le quatrième relève de la congruence entre l'organisation et le but qu'elle entend servir.** Concentrer les forces pour relever le défi de la compétitivité internationale, cet objectif suffit à justifier les Idex/I-site. Encore faut-il garder en vue que la réussite du regroupement se joue sur la mise en œuvre des synergies. Il ne s'agit pas seulement d'additionner pour faire nombre, il s'agit bien de multiplier et d'innover. Une fusion sans intégration louterait son objectif. L'intégration est un processus organisationnel difficile, pour lequel il ne serait pas superflu de mobiliser des compétences acquises à l'expérience dans le monde des entreprises (autre chose que des « consultings » de circonstance).

- **Le cinquième est que l'expérience des Idex/I-site en région pourrait inspirer les rapprochements franciliens.** A Nantes, quand l'Ecole Centrale intègre l'université, elle absorbe en contrepartie les composantes scientifiques de l'actuelle université ; on peut comprendre que cette disposition porte en elle-même une large autonomie de la composante scientifique de la future université. A l'inverse, si une telle disposition n'est pas envisageable ailleurs, alors l'autonomie des composantes doit reposer sur des normes bien établies.

A Lille, le processus est au moins aussi complexe qu'en Ile-de-France. Il passe par des fusions intermédiaires, entre les écoles (dont Centrale Lille) d'une part, entre les universités d'autre part. Outre des dispositions évidentes, telles que la signature des publications ou la diplomation, le projet d'Université Lille Nord-Europe (ULNE) organise l'affectation des compétences par étapes à horizon de 10 ans. A cet horizon, ULNE revendique explicitement le « principe de subsidiarité » pour ses composantes sur des sujets aussi importants que le recrutement et la rémunération des personnels permanents, la gestion des ressources, la gestion des partenariats, et la gestion des relations internationales. Un principe qui suscite ailleurs des pudeurs de gazelle.

[1] Université Paris-Sud, CentraleSupélec, Ensaé, ENS Paris-Saclay, CNRS, CEA, Inra