

## Pour la réussite de l'université Paris-Saclay

Plutôt qu'un grand établissement réunissant pôles universitaires et grandes écoles sur le plateau francilien, Christophe Assens et Jean-Pierre Bouchez, chercheurs en management, plaident pour une structure en réseau préservant l'autonomie de chacun.

Par CHRISTOPHE ASSENS ET JEAN-PIERRE BOUCHEZ

**E**n dépit des grandes manoeuvres autour de la création de l'université Paris-Saclay, dont la finalisation a été repoussée de trente mois pour des raisons de gouvernance, il semble difficile de réunir à Saclay les conditions d'excellence d'un « cluster » comme la Silicon Valley (Californie), où chercheurs et entrepreneurs partagent la même proximité de travail. En raison d'un choc culturel entre grandes écoles et universités, à cause des conflits politiques dans la gouvernance et des lourdeurs administratives, ce projet n'est toujours pas à la hauteur des exigences de la compétition mondiale.

En effet, comment se fait-il que HEC, partenaire naturel sur le plateau de Saclay, semble vouloir développer un double partenariat stratégique d'une part avec Polytechnique et d'autre part avec Sciences Po (basé à Paris), au détriment des collaborations de proximité dans Paris-Saclay ? S'agit-il d'un nouveau recul dans ce projet d'université de classe mondiale ?

Depuis plus de dix ans, le pouvoir politique cherche à faire entrer la France dans le XXI<sup>e</sup> siècle de la recherche en essayant de réduire le fossé entre grandes écoles prestigieuses et privées – un modèle d'exception française unique au monde – et universités publiques. Il s'agit d'améliorer nos chances de mieux figurer au palmarès des grandes

universités dans les classements internationaux de type Shanghai en incitant, par des subventions publiques, les grandes écoles et les universités à se regrouper pour former l'université de Paris-Saclay, considérant que la grande taille fait la force.

### MODÈLES IRRÉCONCILIABLES

Mais ce raisonnement est singulier, dans la mesure où les universités de classe mondiale sont généralement de petite taille ! Par ailleurs, les établissements partenaires de Paris-Saclay sont unanimement d'accord pour bénéficier des subventions, mais sans abandonner leur modèle spécifique de fonctionnement. Depuis une décennie, on assiste à une campagne de lobbying de la part des grandes écoles pour résister au « mariage » avec les universités. C'est ainsi qu'avec un pragmatisme

**ON ASSISTE DEPUIS  
DIX ANS À UNE  
CAMPAGNE  
DE LOBBYING  
DE LA PART DES  
GRANDES ÉCOLES  
POUR RÉSISTER AU  
« MARIAGE » AVEC  
LES UNIVERSITÉS**

résigné l'Élysée a, en octobre 2017, été conduit à entériner le « mariage avorté » de Paris-Saclay dans deux pôles distincts recoupant deux modèles irréconciliables à l'origine de cette scission : le monde universitaire autour de l'université Paris-Sud, fondé sur l'accès ouvert à tous et la démocratisation de l'enseignement, et le monde des grandes écoles autour de Polytechnique, fondé sur l'excellence par la sélection au mérite.

Or, pour devenir université d'« excellence » sans le soutien des grandes écoles, la gouvernance de Paris-Saclay a imaginé un dispositif d'école doctorale, qui durcit les règles de l'arrêté national de 2016 sur la formation doctorale et empile les procédures. Ainsi, un étudiant en thèse ne peut s'inscrire au sein de Paris-Saclay que s'il justifie chaque année d'un revenu minimum de 1 000 euros par mois, ce qui conduit à penser

que l'indépendance financière est un gage d'excellence scientifique. On incite ensuite l'étudiant à terminer sa thèse en trois ans, car la rapidité d'exécution constitue sans doute un autre gage d'efficacité en matière de maturation scientifique.

Le directeur de thèse voit par ailleurs sa position dégradée, ne pouvant plus donner son avis sur l'évolution académique du travail, ni exprimer son vote dans les jurys de soutenance, malgré les années d'effort consacrées à la direction de la thèse. Ces exemples bureaucratiques et absurdes que l'on pourrait multiplier contribuent à tuer à petit feu la recherche doctorale au sein de Paris-Saclay, où le pouvoir technocratique pallierait le manque de moyens financiers et le divorce avec les grandes écoles.

Il est pourtant impérieux que le projet d'université Paris-Saclay réussisse pour permettre à la France de rayonner davantage dans l'innovation scientifique et d'attirer les talents du monde entier. Il importe de changer totalement de conception, en considérant que l'envergure mondiale peut être obtenue non par la fusion des établissements mais par la collaboration de petites structures autonomes, dans un réseau de collaboration public-privé.

Le moteur de l'innovation n'est pas seulement lié à la proximité territoriale entre institutions, il l'est aussi aux affinités électives entre chercheurs. Il est donc impératif de (re)créer les conditions harmonieuses d'une mise en réseau des enseignants-chercheurs en les laissant construire des relations de confiance sous l'égide d'un label commun Paris-Saclay. La gouvernance de cette université doit alors être plus démocratique, de taille modeste, dotée d'une fonction de supervision souple mais légitime, privilégiant un rôle d'animateur des réseaux et de gardien de la confiance. Dès lors, chaque institution (grande école ou université) doit demeurer le plus autonome possible, sans cloisonnement dans des pôles ou des superstructures, sans chercher à dominer ou à rejeter les autres, en érigeant la subsidiarité en principe de management.

*Christophe Assens est directeur adjoint du Larequoi, laboratoire de recherche en management de l'université Paris-Saclay ; Jean-Pierre Bouchez est directeur de recherche au Larequoi*