

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Vie des affaires

*organisé grâce aux parrains de
l'École de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} mai 2014)

MÉCANO INSTITUTIONNEL, ARGENT PUBLIC ET QUALITÉ ACADÉMIQUE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

par

Catherine PARADEISE
IFRIS, université de Paris-Est Marne-la-Vallée
Jean-Claude THOENIG
DRM CNRS et université Paris-Dauphine

Séance du 7 mars 2014
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Soient deux institutions d'enseignement supérieur très différentes : l'une publique, l'université de Californie à Berkeley, l'autre privée, le Massachusetts Institute of Technology. Aux yeux du monde, elles incarnent, avec quelques autres, l'excellence académique, et définissent les critères à l'aune desquels seront jugées leurs consœurs moins fortunées, confrontées à cet idéal probablement pour elles inaccessible. Quelles sont les clés de cette *uniqueness* que sanctionne une avalanche de prix Nobel ? Au-delà des apparences, toutes deux affichent de grandes convergences dans leur modèle de gouvernance : mêmes pratiques d'évaluation des professeurs par leurs pairs, même quête des talents, même recherche de l'originalité et de la pluridisciplinarité, même contrôle croisé de la ligne exécutive et de la ligne académique et, surtout, même constitution d'une véritable communauté morale soudée dans la poursuite de l'excellence. Ce modèle peut-il inspirer les réformes de l'enseignement supérieur européen ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Catherine PARADEISE et Jean-Claude THOENIG

Le cadre de l'enquête

Catherine PARADEISE : Cet exposé présentera les résultats d'une vaste enquête que nous avons menée ces quatre dernières années, que nous avons intitulée "*Du prestige à l'excellence : la fabrique de la qualité académique*". Elle a porté sur l'impact de l'émergence d'un nouveau régime de jugement comparatif des établissements, appuyé sur des métriques dites "d'excellence", lui-même source et conséquence de la globalisation, sur les modes de gestion de l'enseignement supérieur. Quelles leçons peut-on tirer de l'observation d'institutions de très haut niveau à travers le monde ? Nous avons établi un projet comparatif fondé sur l'étude de plus de trente départements appartenant à des établissements réputés au moins dans leur environnement national, à raison de deux départements disciplinaires par pays et ce dans six pays (France, Suisse, Italie, Espagne, États-Unis et Chine). Nous avons retenu trois disciplines (histoire, gestion, chimie), contrastées du point de vue de leurs relations au marché du travail, académique ou non, caractéristique susceptible de modifier notablement leur attractivité.

Notre propos s'articule autour de l'idée que se confrontent aujourd'hui deux régimes de jugement sur la qualité de ce qu'est un produit académique, que ce soit dans la dimension recherche/enseignement ou dans la dimension organisationnelle.

Le premier est ancien, et nous le connaissons bien en France : c'est celui du prestige, relevant d'une évaluation endogène et située. Nous sommes là dans un monde d'élites, académiques, économiques ou sociales, où une opinion, davantage qu'un jugement, est portée sur la qualité d'un établissement, d'un département ou d'une personne. Ce mode de jugement synthétique est subordonné à une socialisation, contingente à une temporalité et à une localisation. Il est donc subjectif même s'il s'ancre dans un certain nombre de réalités.

À ce mode de jugement est venu se superposer à partir des années 2000 un mode de jugement fondé sur des mesures exogènes et à vocation "objectivante", réalisées par des agences, des universités ou des médias, et prétendant identifier l'excellence. Cette forme de connaissance est analytique, formalisée et ordinale. Elle permet ainsi la "commensuration" à l'échelle mondiale d'établissements qui n'avaient jamais été comparés en ces termes les uns aux autres.

Le croisement de ces deux dimensions définit quatre types d'établissements.

Un premier type réunit ceux que nous qualifions de *Haut du panier*, considérés comme les meilleurs quel que soit le régime de jugement. Ils manifestent une grande stabilité. Et cette aristocratie méprise les jugements d'excellence, non sans garder un œil sur eux... Ce type regroupe de 1 à 3 % des quelques quatorze mille établissements d'enseignement supérieur qui existent dans le monde.

Un deuxième type regroupe les *Vénérables*. Ces établissements qui jouissent d'une excellente et ancienne réputation à l'échelle de leur pays, perdent en visibilité dès qu'ils sont saisis par les palmarès d'excellence. Nous en avons beaucoup en Europe et particulièrement en France. Ces établissements peuvent avoir deux types de postures : soit ils affectent de n'être pas concernés, au risque de perdre les ressources associées nationalement à la performance évaluée par les métriques d'excellence ; soit ils cherchent à récupérer à l'échelle internationale le positionnement qu'ils possèdent nationalement, en passant par les fourches caudines de ces métriques. Dans ce cas, ils se rangent dans un troisième type que nous appelons les *Aspirants*. Ils tentent de se transformer en mettant en œuvre un ensemble de mesures impactant leur organisation, au risque de perdre ce qui en faisait le ciment.

Nous nommons *Missionnaires* les établissements du dernier type, qui rassemble sans doute 95 % des universités de par le monde. Souvent produits relativement récents de la massification de l'enseignement supérieur, ils sont généralement dépourvus de prestige. Ils doivent faire face à des tâches de formation de vastes publics étudiants, ce qui les détourne de larges secteurs de la recherche de pointe et les rendent invisibles sur les radars de l'excellence, largement mesurée à l'aune de la performance en recherche. Ils s'identifient par leur vocation de service public principalement d'éducation. Les universités européennes, souvent composites – dotées de départements très inégaux en termes de recherche –, fonctionnent souvent de ce fait comme des missionnaires ce qui explique – sans que cela signifie que ces établissements manquent de qualité au regard de leurs missions – leur faible visibilité dans les palmarès internationaux. En premier lieu, ils fonctionnent dans un régime différent de celui mis en valeur par ces critères de réputation ou d'excellence. En second lieu, leur mode de constitution et le mode de gouvernance nationale des dispositifs d'enseignement supérieur en Europe en font des établissements fragmentés, dont les niches d'excellence sont diluées dans la mesure globale des grands classements internationaux de l'excellence.

Le haut du panier

Jean-Claude THOENIG : Pour comprendre comment ces universités se gèrent et se gouvernent, nous avons considéré, en fonction de leur morphologie, deux d'entre elles : l'université de Berkeley et le Massachusetts Institute of Technology (MIT). Il y a en effet, dans ce haut du panier, une majorité d'universités américaines même s'il n'y a pas qu'elles.

Toutes deux sont des "universités de recherche". Berkeley a une offre de formation dans toutes les disciplines à l'exception de la médecine ; le MIT possède aussi une offre complète, à l'exception du droit, de la médecine, de la santé publique et de l'éducation. Cependant, elles diffèrent sur plusieurs points.

Berkeley est publique et rattachée au système universitaire californien qui est, constitutionnellement, le quatrième pouvoir de l'État de Californie, au même niveau que le législatif, l'exécutif et le judiciaire. À ce titre, le campus de Berkeley est placé sous la responsabilité et la protection d'un conseil, le *Board of Regents*. Le système dans son ensemble supervise non seulement Berkeley mais aussi dix autres universités dites de recherche ainsi que deux autres types d'établissements d'enseignement supérieur – les *state colleges* et les *community colleges*. Leurs enseignants, comme les personnels administratifs, sont des agents de l'État de Californie. Le MIT est quant à lui privé. Ses ressources sont de droit privé. L'université est gouvernée par un conseil d'administration indépendant.

À Berkeley, il existe un système assez sophistiqué et institutionnalisé, souvent proposé comme modèle, dit de *shared governance*. La gouvernance de l'université est ainsi partagée, au sein d'arènes organisées à tous les niveaux, entre la ligne hiérarchique et le corps professoral, instituant ainsi une forme de quasi cogestion. Au MIT, les choses sont beaucoup moins explicites et moins lourdement outillées ; néanmoins, le corps professoral intervient également dans l'organisation de l'université par le biais de divers conseils permanents ou ad hoc.

Les deux institutions comptent chacune environ mille huit cents académiques à part entière, les *faculty members*. Les masses d'étudiants diffèrent. Berkeley en comptait trente-deux mille en 2012, le MIT dix mille. Par comparaison, Caltech (California Institute of Technology), qui est également une *research university*, n'en compte que mille. Berkeley, université publique, doit traiter plus d'*undergraduates* que le MIT (60 % contre 40 %). Berkeley bénéficie de subventions publiques inconditionnelles – en diminution drastique – aujourd'hui à hauteur de 11 % de son budget ; le MIT n'en reçoit aucune. En termes d'*endowments*, c'est-à-dire de capitaux privés qui leur sont attribués, Berkeley possède trois milliards de dollars, le MIT trois fois plus, ce qui n'est cependant rien à côté de Harvard ! L'une et l'autre dépendent de plus en plus de financements conditionnels, publics ou privés.

Ces deux ensembles sont donc assez différents, quoique tout à fait performants l'un et l'autre. Ainsi Berkeley affiche vingt-huit prix Nobel, le MIT trente-trois, contre cinquante-six pour la France dans son ensemble depuis la création du prix. La sélection des étudiants est tout aussi sévère dans les deux institutions. Leur classement, quel que soit le palmarès considéré, les situe toujours dans les cinq ou six premières places. Plus significatif encore : dans toutes les disciplines, les départements ou les écoles de chacune de ces deux institutions sont tous classés dans les dix premiers de leur spécialité.

Une conversation permanente

Malgré ces différences et une image contrastée dans l'opinion publique américaine, les processus de management interne à Berkeley et au MIT se ressemblent fondamentalement dans les faits. Ils s'ordonnent autour d'un cadre identique de pratiques, d'interactions, de normes et d'objectifs.

Dans les deux cas, la gouvernance organisationnelle a comme finalité la qualité au meilleur niveau. Le talent, que ce soit celui des professeurs ou des étudiants, constitue la référence partagée dans l'ensemble des actes concrets de l'organisation. C'est le critère qui, au final, légitime l'institution. C'est ce qui, dans le paysage national et international, construit sa singularité et son originalité : la *uniqueness*. En d'autres termes, dans ces institutions, on ne fait pas de la "science normale", on met en œuvre des projets "sur les fronts avancés de la science". Des processus de contrôle social très puissants sont à l'œuvre dans l'institution et poussent les membres de la faculté à s'approprier cette référence comme axe majeur de l'*affectio societatis*. Enfin, la gouvernance organisationnelle protège de manière durable le caractère distinctif de cette *uniqueness* académique propre à l'institution.

Le talent académique forme la clé de voûte. Aussi l'évaluation est-elle un outil majeur pour assurer la gestion des ressources humaines. Cette évaluation est un processus continu. Dans une vie de professeur, on n'arrête pas d'être évalué en interne, quand bien même on est arrivé au grade le plus élevé. On n'arrête pas davantage d'évaluer les collègues. Tout cela occupe un temps considérable, qui peut représenter jusqu'à plusieurs mois dans l'année, sous forme de participation à des groupes d'évaluation divers, de rédaction de lettres de recommandation, de *monitoring* des plus jeunes, etc. Ce travail fait partie intrinsèque du "job" tout autant que la recherche ou l'enseignement. L'évaluation n'est pas sous-traitée : l'institution se manage en auto-évaluant ses parties, que ce soient des personnes ou des entités, départements, écoles ou collègues.

La qualité est évaluée selon des critères endogènes, que l'institution définit par elle-même, et parmi lesquels les indicateurs quantitatifs, tels ceux liés au classement des revues, ne jouent pas un rôle majeur. En effet, ce sont les jugements de type qualitatif, les appréciations faites par les pairs, qui prévalent et font la différence. De plus, ces jugements ne portent pas seulement sur les performances passées mais sur l'activité en cours de la personne et plus encore sur l'originalité et les promesses contenues dans ses projets. Ces jugements interviennent à plusieurs niveaux : l'évaluation commence au sein d'un petit comité dédié, dans un département ou un sous-département. Au terme d'un travail de fond, ce comité émet un avis qui sera revu par d'autres personnes au niveau du département. Le dossier remonte ensuite au niveau du collègue, avant d'aboutir au niveau du sénat académique (ou du *Faculty policy committee* au MIT). Et plus l'on monte, moins les évaluateurs appartiennent à la discipline concernée : l'évaluation remplit donc une fonction décisive au sein de l'organisation, celle d'entretenir une "conversation institutionnelle" en créant des occasions de travail en commun et de débat entre personnes de grades différents, appartenant à des communautés épistémologiques et scientifiques différentes.

Une communauté morale

Ce type de management académique ne se réduit donc pas à une division administrative du travail. Plus fondamentalement, il aboutit à la constitution d'une communauté morale caractérisée par quelques traits saillants.

Les académiques vivent, s'approprient et diffusent entre eux une véritable citoyenneté institutionnelle. Comme partout, ils sont à la fois membres d'une hiérarchie particulière, avec un statut de salarié local, et d'une communauté scientifique, nationale ou internationale, avec un statut cosmopolite d'universitaire. Le problème qui se pose alors est de traiter cette dualité. Dans les deux cas, ce qui est remarquable, c'est la force de l'identité institutionnelle : on est chimiste mais on est de Berkeley ou du MIT. Quitter Berkeley ou le MIT implique donc de perdre une part de son identité.

Dans une telle communauté morale, un autre élément joue un rôle prépondérant, soit le niveau très élevé de confiance réciproque entre les composantes du corps académique. Cette confiance s'établit dans le département, entre départements, entre ligne exécutive et ligne académique. Elle se fabrique par le biais de processus très précis, en particulier par cette conversation institutionnelle évoquée plus haut. Les professeurs seniors effectuent un énorme travail de socialisation, qu'ils jugent essentiel, pour aider les professeurs juniors à comprendre les normes institutionnelles qui s'imposeront désormais à eux et qui leur permettront de se développer. Cela se retrouve dans les groupes de recherche entre les *graduates* et les professeurs : développer le talent des doctorants, dans les recherches qu'ils mènent dans le cadre de leur *PhD*, fait partie non seulement du travail scientifique mais aussi des obligations morales envers l'institution. Les uns ne jouent pas contre les autres : la réussite des autres, sur ces critères partagés, est essentielle à chacun.

La confiance – qui n'exclut évidemment pas l'existence de concurrences, de mésententes, de surveillance d'autrui – est donc un engagement et une responsabilisation de fait des académiques. C'est aussi une contrainte pour qui la partage car des processus de contrôle social mutuel y veillent et des pénalités diverses peuvent frapper ceux qui s'y soustraient.

Des hétéarchies ?

Si l'on considère l'ensemble du fonctionnement organisationnel, deux choses sont particulièrement frappantes. La première est que ces universités ressemblent à ce que la théorie des organisations appelle des "hétéarchies", c'est-à-dire des organisations semblables à ces entreprises multinationales extraordinairement dispersées qui parviennent cependant à préserver une cohésion forte entre des ensembles très divers. La propriété d'une hétéarchie est qu'elle gère à haut niveau le dilemme entre la différenciation et l'intégration en allouant de la flexibilité, pour préserver la diversité, tout en favorisant la coopération, pour gérer le collectif.

Trois dimensions en particulier sont rendues compatibles alors qu'elles semblent a priori porteuses de forte différenciation.

D'abord, les professionnels de la gestion de l'administration intègrent totalement les critères et les valeurs académiques ; en contrepartie, les académiques intègrent largement et à tous niveaux les impératifs qui sont ceux de la ligne de commandement hiérarchique.

Par ailleurs, les logiques hétérogènes des diverses disciplines et communautés épistémologiques sont rendues compatibles par la conversation institutionnelle précédemment évoquée.

Enfin, les enjeux des membres de la faculté et ceux des étudiants convergent. En effet, les étudiants de talent sont une ressource, non seulement pour la gloire du professeur qui dirigera leur doctorat, mais également pour la réputation de toute l'institution. Les doctorants qui s'inscrivent font ainsi dans les premières semaines leur marché pour déterminer avec quel professeur, au sein de quel groupe de recherche et sur quel thème ils vont pouvoir faire leur thèse. La contrepartie de cette fluidité est le fait qu'un contrat moral se noue entre ces divers acteurs : les doctorants sont intégrés dans un processus exigeant et suivis de très près par leur directeur, y compris à distance.

Des éléphants agiles

L'appui aux initiatives et aux idées qui montent de la "base" en matière d'agenda scientifique, de nouveaux projets, d'hypothèses à tester, voire de constructions immobilières à prévoir, constitue un élément capital et continu dans ces deux institutions. Tout ce qui fait bouger les lignes en matière de connaissance est traité comme un projet à haute valeur et est collectivement soutenu.

Un deuxième point qui étonne l'observateur est la capacité de ces établissements à faire travailler les gens ensemble et à soutenir avec beaucoup d'aisance les approches multidisciplinaires tant dans de petits projets que dans des projets très importants.

En troisième lieu, la résilience de ces établissements surprend : ils sont capables d'anticiper et de réagir rapidement face à des changements majeurs. Si une discipline connaît un tel bouleversement sans qu'elle en ait eu l'initiative, ils sont rapidement capables de créer les conditions nécessaires, tant en matière de nouveaux bâtiments que de redéploiement des ressources et de changement des programmes, pour leur permettre de revenir dans le jeu au meilleur niveau.

Leur force est enfin de servir de référence aux autres établissements, tant aux États-Unis que dans le reste du monde, en étant de fait les initiateurs des critères de la qualité académique.

L'Europe universitaire et le modèle vertueux de la qualité

Catherine PARADEISE : Ce que réalisent ces deux établissements, avec d'autres aux États-Unis et ailleurs dans le monde, c'est un cercle vertueux. Ce cercle, décrit par Jamil Salmi dans un rapport de 2009 à la Banque mondiale, construit une interdépendance positive entre trois dimensions. La première est l'abondance des ressources, tant budgétaires que de toute autre nature. La deuxième est un mode de gouvernance favorable. La troisième est la concentration des talents. Chacune de ces dimensions renforce les deux autres.

Par ailleurs, leur mode de gouvernance frappe par sa constance, ces universités d'excellence ayant été créées, pour la plupart, dans la deuxième moitié du XIX^e siècle. Cette gouvernance, d'une grande simplicité quant à son armature, s'est certes sophistiquée au fil du temps mais n'a guère changé intrinsèquement. C'est ce modèle, fondé sur l'autonomie active des établissements, qui leur a permis de construire vertueusement cette qualité académique.

Si ce modèle est intéressant en soi, il l'est encore plus si l'on considère qu'il a servi – même mal compris et dans un tout autre contexte – de référence en Europe. À cet égard, la France n'est un cas unique que parce qu'elle porte la complexité à l'extrême, avec son double dualisme entre grandes écoles et universités, et entre enseignement supérieur dépendant de tutelles complexes et variées, et organismes de recherche divers. Mais elle n'est pas un cas particulier. Son enseignement supérieur s'est développé dans un monde fait d'États-providence et de subordination à des tutelles nationales. Chez nombre de nos partenaires européens, et jusqu'à une date récente, le président d'une université n'est jamais un manager mais un *primum inter pares* élu par ses pairs. De même, les tutelles exerçaient presque partout en Europe, et encore au tournant des années 2000, un contrôle ligne à ligne des budgets. Les personnels relevaient encore pour la plupart de la fonction publique. L'ensemble de ces caractéristiques a partout été remis en cause, dans le courant des années 2000, sur la base d'analyses faisant de l'autonomie locale – à l'américaine – et de la diminution de la dépendance aux tutelles, des références vertueuses qui comportent :

- l'autonomisation locale de la gestion (ressources humaines, financières, patrimoniales) ;
- une gouvernance locale renforcée (renforcement du rôle des présidents, nomination plutôt qu'élection, capacité stratégique accrue) ;
- le passage d'un financement inconditionnel, fondé sur le nombre d'étudiants, à un financement au moins pour partie conditionnel fondé sur la performance (à hauteur de 20 % en France) ;

- un modèle de pilotage à distance liant la performance, l'évaluation (par des agences du type AÉRES – Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur) et l'allocation des ressources ;
- une augmentation massive de la part des financements sur les budgets compétitifs alloués par des agences de financement, telle l'Agence nationale de la recherche française (ANR) ;
- la facilitation de l'accès à des ressources externes (droits d'inscription, fondations, formation de capital propre, etc.).

Tout cela est censé concourir à la libération des énergies et à la différenciation des universités, en réaction à l'uniformité des statuts et à l'identité des services fournis par l'ensemble des établissements. Dans ce monde européen, l'uniformité statutaire des établissements, qui contraste avec la stratification du monde américain, est d'une part désormais ressentie comme une source de dispersion des moyens et, d'autre part, par ses conséquences en termes de construction organisationnelle, comme préjudiciable à l'intégration hétérarchique des établissements. À Berkeley comme au MIT, où les diversités disciplinaires sont intégrées autour d'une conception commune de la qualité, le système de gouvernance tend à reproduire les exigences de qualité et de la citoyenneté qui va avec. En revanche, dans des établissements fragmentés tels que les nôtres, les formes de jugement fonctionnent en silo et l'intégration entre les différentes niches est extrêmement difficile à réaliser. L'ensemble des dispositifs, tant internes que nationaux, tend alors à mutiler le potentiel des "niches d'excellence".

La question des financements

La question de la comparaison des financements des universités en Europe est délicate. Aux États-Unis, les données disponibles sont nombreuses, mais, en dépit de nombreux bilans et rapports, on ne sait jamais très bien ce que l'on compare quand on prend en compte des chiffres globaux, qu'il faut donc considérer avec prudence.

Le budget par étudiant d'une université publique américaine de niveau intermédiaire (*third tier*) s'élève en moyenne à 37 000 dollars ; à Berkeley, il est de 55 000 dollars ; au MIT, il est de 230 000 dollars. En France, il est de 10 000 ou 11 000 euros. En Europe, selon les chiffres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), il se situe autour de 14 000 euros. Dans les écoles françaises, comme Mines ParisTech qui fait partie des plus choyées, on monte à 69 000 euros alors que la moyenne de toutes les écoles est, avec 15 000 euros, à peine supérieure à celle des universités. Les ordres de grandeur sont donc très différents en France, en Europe et aux États-Unis

La question de l'autonomie

Selon différents rapports réalisés, soit par l'Association européenne des universités (AEU), soit en réponse à des commandes de la Commission européenne, l'évolution de la part des financements externes des établissements varie avec leur degré d'autonomie. Il varie également avec la capacité des établissements à se doter d'horizons stratégiques spécifiques, et avec leur capacité à attirer des talents qui contribuent à construire leur réputation.

À cet égard, il convient de constater que la France est très mal placée en termes d'autonomie. Sur vingt-huit pays étudiés par l'AEU en 2009, elle est à la 16^e place pour l'autonomie organisationnelle, à la 22^e place pour l'autonomie financière, à la 27^e place pour l'autonomie en matière de gestion des ressources humaines et à la 28^e et dernière place pour l'autonomie académique. Ainsi, en France, les ressources des établissements restent très fortement subordonnées aux réglementations et aux incitations publiques ; la capacité de différenciation est donc fortement captive des normes et incitations nationales.

La question de l'attractivité et des talents

On peut contraster la capacité des établissements à attirer les talents académiques selon la typologie évoquée plus haut.

Dans le *Haut du panier*, l'enjeu essentiel est d'attirer et de retenir les talents d'enseignants-chercheurs les meilleurs. La sélection s'y fait par les promesses des personnes autant que par leurs réalisations antérieures. L'argument mis en avant pour les attirer est, bien sûr, la rémunération, mais plus encore l'environnement humain et matériel de travail ainsi que la capacité de porter leurs initiatives, avec pour objectif et effet de fidéliser le corps enseignant.

Chez les *Aspirants*, l'enjeu est également d'attirer les meilleurs. Pourtant, ces établissements sélectionnent davantage sur les acquis en calant leur stratégie sur les indicateurs retenus par leurs palmarès de référence. L'argument premier de leur attractivité est la rémunération, éventuellement augmentée de primes de performance en fonction particulièrement de la productivité en articles publiés dans les revues classées comme les meilleures. Face à la forte concurrence internationale sur le marché des hauts talents, cette stratégie participe à un fort turnover au gré des opportunités de marché.

Chez les *Vénérables*, si attirer les meilleurs reste un objectif majeur, la sélection repose davantage sur le modèle de la cooptation par un club de qualité. Ici, la force de la réputation reste l'argument majeur d'attraction. Aujourd'hui, cette force de réputation est cependant mise en danger par la transformation de la concurrence sur le marché académique. La fidélité des membres est donc menacée par l'ouverture internationale et/ou l'attraction des rétributions proposées "sur le marché".

Chez les *Missionnaires*, c'est la stabilité du statut que privilégient les académiques. Les plus talentueux étant captés par la concurrence, le statut reste le meilleur argument pour retenir le corps professoral.

En ce qui concerne l'attraction des étudiants, les situations sont également très variables selon les établissements. Mais l'impossibilité de choisir leurs étudiants, par contrainte statutaire, constitue la réalité de la grande majorité de nos universités, alors que la sélection est un enjeu essentiel pour les autres établissements, écoles en France et universités dans le monde. Les établissements du *Haut du panier* et les *Aspirants* attirent par leur capacité de sélectionner les étudiants, les conditions de travail et les promesses de débouchés. Les *Vénérables* s'assurent un public par l'aura de leur corps professoral. Les *Missionnaires* quant à eux sont tout simplement accessibles.

En conclusion, il y a loin de la coupe aux lèvres : il ne suffit pas d'imaginer les vertus d'un modèle étranger pour réussir à les transplanter. Néanmoins, l'ouverture provoquée par une autonomie très limitée a mis en mouvement le système français. Il est cependant trop tôt pour en tirer des conditions définitives. On peut toutefois penser qu'il est grand temps de laisser les institutions d'enseignement supérieur construire elles-mêmes leurs évolutions de façon incrémentale face aux complexités du millefeuille administratif et réglementaire français.

DÉBAT

Un intervenant : *Originalité et académisme sont des notions peu compatibles. Comment ces institutions du Haut du panier gèrent-elles les évaluations quand des projets se trouvent au carrefour de champs académiques différents ?*

Catherine Paradeise : Lorsque l'on recrute ou promeut quelqu'un, cette personne a déjà des réalisations passées à faire valoir. De fait, on recrute dans un club déjà très fermé, spécialement dans le Top 10 du monde américain, suffisamment vaste, avec ses quatre mille établissements, pour autoriser une politique fortement autarcique. Ce sont donc des mondes relativement petits, où l'on s'entre-connaît et où les gens circulent. Si vous êtes prêt pour postuler à la *tenure*, par exemple, vos mentors vont faire en sorte que vous fassiez une tournée de l'ensemble des lieux où il est important que vous soyez connu afin d'obtenir des évaluations pertinentes sur vos réalisations antérieures. Cela implique que l'on se fasse mutuellement confiance en respectant des zones de confidentialité essentielles. Ce que cherchera ensuite à évaluer le collectif, à tous les niveaux, c'est cette *uniqueness*, c'est-à-dire la promesse de l'invention de quelque chose de différent, aux limites du savoir, et qui s'appuie souvent sur des démarches interdisciplinaires. C'est là que toutes les dimensions de l'organisation et son mode de gouvernance deviennent des facteurs essentiels.

Dans le système de gouvernance, deux éléments contribuent à entretenir cette capacité à l'innovation. Le premier est le contrôle croisé de la ligne exécutive et de la ligne académique. Lorsque des innovateurs scientifiques veulent porter leur innovation, ils vont, non seulement devoir convaincre leurs collègues, mais ils vont également devoir interagir avec la ligne exécutive. C'est ce à quoi l'on assiste généralement dans des situations à enjeux forts, comme ce fut le cas de la biologie à Berkeley dans les années 1980 ou à la suite de la baisse drastique des budgets de l'État de Californie en 2008. C'est donc un effort collectif, chacun restant dans son rôle, pour se repositionner en cherchant rapidement des ressources alternatives pour poursuivre l'action. Pied à pied, on discute, on construit et ensuite, on y va.

Le deuxième élément est l'incorporation de dispositifs qui permettent d'accompagner l'innovation et de lui donner sa chance. C'est ce que l'on appelle le modèle de l'expérimentation, particulièrement développé au MIT. Si un enseignant pense qu'il lui faut par exemple sortir de la fragmentation disciplinaire, il va construire son projet. Il va ensuite faire la tournée des différents responsables de départements ou d'écoles. S'il réussit à les convaincre, l'université lancera cette initiative sous la forme d'une expérimentation pour cinq ans. Au terme de cette période, l'expérimentation sera évaluée et si l'issue est positive, elle fera alors l'objet d'une institutionnalisation.

Le principe de subsidiarité généralisé est également déterminant. Si deux étudiants *graduate* de disciplines différentes se disent qu'ils ont un projet à mener en commun ou un équipement à utiliser chez un voisin, ils vont pouvoir le faire sans avoir à en demander la permission. Si cela prend de l'ampleur, les professeurs seront mis dans la boucle. Puis, si cette démarche peut conduire à des développements plus importants, elle sera soumise à l'approbation des échelons supérieurs. Subsidiarité plus expérimentation permettent l'innovation par l'interdisciplinarité. C'est particulièrement vrai au MIT où il n'y a, aujourd'hui, qu'un seul professeur qui n'appartienne qu'à un seul département ; tous les autres appartiennent à deux départements, voire beaucoup plus.

Int. : *N'y a-t-il pas de conflits quand des partages de ressources sont en jeu ?*

C. P. : Tout cela ne veut bien sûr pas dire qu'il n'y a jamais de conflits entre intérêts, en particulier au niveau des recrutements. Ce sont cependant des institutions qui ont une mémoire. S'il arrive que des départements aient des comportements jugés peu citoyens, le problème va se régler à échéance de quatre ou cinq ans. Par exemple, si un département recrute "mal", cela se traduira sans doute par un échec à la *tenure*. Si le département accumule les refus de *tenure* au-delà de la norme implicite de l'établissement, il sera stigmatisé : non seulement, il aura perdu ces personnes, mais il aura désormais beaucoup de mal à plaider sa

cause pour obtenir de nouveaux emplois. L'existence de telles sanctions, jamais exprimées comme telles mais très réelles, constitue l'un des éléments du contrôle social au sein de ces institutions.

Jean-Claude Thoenig : Les postes n'appartiennent pas aux départements. Chaque professeur est évalué pour lui-même. En d'autres termes, si deux professeurs se présentent pour la *tenure*, à aucun moment n'interviendra un arbitrage prenant en compte les intérêts des départements : ce sont deux processus totalement séparés. Et comme le jeu se répète à chaque niveau, le système de *shared governance* met les chefs de départements dans une tout autre dynamique que leurs homologues européens qui, eux, sont en concurrence.

Enfer ou paradis ?

Int. : *Quand James March, qui fut doyen d'université, publie avec d'autres coauteurs son texte sur le Garbage can model of choice, il montre, au contraire, que dans le système américain rien ne marche correctement. Selon lui, ce ne sont pas les plus compétents qui sont consultés, ni les instances les plus pertinentes qui ont le pouvoir, des nullités qui ont su se débrouiller sont nommées, etc. Si, pour lui aussi, il y a un miracle, c'est que, malgré cette effroyable pagaille, cela marche quand même. Il évoque un enfer ; vous évoquez un paradis ? Qu'en est-il vraiment ?*

J.-C. T. : James March a été le doyen d'une université, celle de Californie à Irvine, qui venait de se créer ex nihilo dans les années 1960 et dans laquelle, il n'y avait pas, quoi qu'il en dise, que des nullités. Mais surtout, dans ce travail, il ne traite jamais des enjeux de l'organisation qu'il décrit : s'agit-il de recrutements, lesquels, comment se sont-ils faits, etc. ? Son modèle est donc très abstrait.

C. P. : Nous avons réalisé un gros travail de terrain et il nous serait très difficile de dire que les processus de décision que nous avons pu observer sont anarchiques et inconséquents. De plus, nous ne parlons pas du système américain en général, mais de deux établissements très particuliers ; nous aurions pu aussi bien prendre l'exemple de l'École polytechnique fédérale de Zurich. Le monde universitaire américain est globalement d'une très haute qualité mais aussi très stratifié. Là comme ailleurs, il y a aussi des *Vénérables*, des *Aspirants* et des *Missionnaires*. L'une des vertus de ce monde est de reconnaître cette différenciation à travers un système assumé par toutes les parties alors qu'en Europe et en France, paradis de l'égalité comme chacun sait, nous avons du mal à nous dégager de l'idée d'une uniformité des statuts et des prestations de nos établissements. Nous nous refusons à sortir de cette fragmentation qui est pourtant l'une des sources importantes de nos difficultés et de la dispersion de l'argent public.

Int. : *En termes de qualité, qui sont les clients de ces deux établissements : le board des directeurs, les étudiants, le sénat académique, des entreprises associées ?*

J.-C. T. : Cela dépend. Pour prendre l'exemple de Berkeley, il est clair qu'un public important et légitime est constitué par les étudiants de l'État de Californie. Il est également clair qu'au niveau des grades, les clients sont les étudiants que l'on placera sur le marché du travail dans des situations à la fois académiques et non académiques. Pour cette université, il est aussi évident qu'il existe une clientèle essentielle constituée par les communautés locales. Les grandes fondations, qui subventionnent l'institution de façon conditionnelle, sont également des clients importants qui déterminent en partie les axes de la recherche et ses agendas. Enfin, les divers réseaux internationaux de communautés scientifiques sont des porteurs d'enjeux importants qu'il convient également de satisfaire et il est essentiel pour les professeurs de tourner entre les principaux laboratoires du monde, en pointe sur leur domaine, pour se caler sur leur éventuelle originalité.

Int. : *Ce modèle est-il exportable dans des cultures très différentes comme la nôtre ou celles du Qatar ou de la Chine ?*

C. P. : C'est précisément l'objet du volumineux rapport de la Banque mondiale – d'où est extraite l'image du cercle vertueux de Jamil Salmi évoquée plus haut – que de s'interroger sur l' "exportabilité" de ce modèle dit des *World class universities*. C'est un grand mystère car l'on voit bien que ce modèle est très fortement lié à des normes et valeurs étroitement associées à un monde démocratique. Cet équilibre et ce contrôle croisé entre ligne exécutive et ligne académique reposent sur la capacité de chacun à jouer son rôle dans son domaine spécifique tout en interagissant avec l'autre. En France, nous n'y sommes guère habitués.

Cela étant, quand on voit les performances actuelles, mesurées à l'aune des mêmes critères d'excellence, des universités chinoises, coréennes ou de Singapour, force est de s'interroger sur ce point. Ainsi, le MIT a conclu des accords avec le gouvernement de Singapour pour créer quelque chose qui n'est pas une filiale du MIT mais qui est beaucoup plus qu'une simple alliance. Beaucoup de professeurs du MIT sont désormais tenus de passer un temps très important dans la cité-État pour y développer des laboratoires spécifiques. Mais, alors que le MIT n'utilise pour sa part aucune métrique d'excellence pour évaluer ses propres enseignants, on constate néanmoins qu'il préconise, pour cette quasi-filiale, l'usage de ces mêmes métriques qu'il rejette pour lui-même...

Présentation des orateurs :

Catherine Paradeise : professeure (émérite) à l'UPEM (université Paris-Est Marne-la-Vallée) ; Institut francilien recherche innovation société (LabEx SITES) ; elle a été directrice adjointe du département Sciences humaines et sociales du CNRS puis de l'ENS de Cachan ; elle est l'auteure de nombreux travaux sur les professions, les relations professionnelles et les marchés du travail ; depuis quelques années, elle se consacre à l'analyse des organisations et politiques de recherche et d'enseignement supérieur.

Jean-Claude Thoenig : directeur de recherche (émérite) au CNRS, Dauphine Recherche en Management ; il a été professeur et doyen à l'INSEAD ; il est l'auteur avec David Courpasson de *Quand les cadres se rebellent* (Vuibert, 2008) et avec Claude Michaud de *L'organisation et ses langages : Interpréter pour agir* (Presses de l'université Laval, 2009).

Diffusion mai 2014