

Exclusif **Ecoles-universités, gouvernance, international... le Très grand entretien Guilhon-Cytermann-Belloc**

Paris - Publié le jeudi 16 février 2017 à 11 h 17 - Essentiel n° 87188

Quel avenir pour les relations universités-grandes écoles ? Quelles tendances en France et à l'étranger en matière d'enseignement supérieur ? Pourquoi et comment faire évoluer le système français ? Avec quels modèles de gouvernance ? A quelques mois de l'élection présidentielle, News Tank ouvre le débat. Avec un élément d'actualité comment point de départ : la remise du rapport de [Jean-Richard Cytermann](#) sur la gouvernance et le fonctionnement des regroupements universitaires, mesure phare de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche, votée en 2013.

[Alice Guilhon](#), directrice générale de Skema et [Bernard Belloc](#), ancien conseiller de Nicolas Sarkozy pour l'ESR et aujourd'hui conseiller de Skema, ont accepté d'engager la discussion avec Jean-Richard Cytermann, chef de l'[Igaenr](#) et ancien directeur de cabinet adjoint de Geneviève Fioraso, pour ouvrir de nouvelles perspectives et tirer le bilan des cinq ans qui viennent de s'écouler. A eux trois, ils illustrent et représentent les multiples facettes et points de vue du système français.

Notre « Tank », ou réservoir d'idées, s'enrichit avec le lancement des Très grands entretiens, confrontant des personnalités aux regards complémentaires sur des enjeux de fond. Celui-ci a duré deux heures. Nous en proposons ici de courts extraits ainsi que le document intégral, sous forme de livret pour plus de confort de lecture, et disponible en téléchargement.

Extraits du Très grand entretien entre Alice Guilhon, Bernard Belloc et Jean-Richard Cytermann

Téléchargez le Très grand entretien dans son intégralité

Comment a évolué le système d'enseignement supérieur ces dernières années, et comment se portent les relations entre universités et écoles ?



Alice Guilhon - © Seb Las-coux

AG : Moi qui suis dans le monde des écoles depuis plus de vingt ans, j'observe que les choses ont beaucoup changé depuis une dizaine d'années, notamment sous l'impulsion de Bernard Belloc lorsqu'il était à l'Élysée. Avant, on pouvait entendre de la part des universités que les écoles ne faisaient pas de recherche, que nous formions des professionnels n'ayant pas de savoir pur... Aujourd'hui écoles et universités vont les unes vers les autres, elles se parlent et se respectent.

(...)

BB : Je pense que, depuis 2012, le monde de l'ESR n'a pas assez profité de l'élan donné par la loi LRU. On a même assisté, dès la discussion sur le budget 2012, à une reprise en main par Bercy de la façon dont l'autonomie était appliquée. (...)

La loi de 2013 a conduit à ne pas relancer cette dynamique et à dériver sur le sujet des regroupements et de la réorganisation territoriale, qui ne date pas d'aujourd'hui, et qui ne sont pas centraux à mon sens. (...)

JRC : Je ne partage pas le diagnostic d'Alice Guilhon selon lequel les universités ne parlaient pas aux écoles par le passé. Les situations étaient variables, au moins pour les établissements relevant du MENESR, Sur un grand nombre de sites, les universités et les écoles sont sur le même campus, avec des laboratoires imbriqués, une partie de leurs masters en commun. (...)

Ce qui est vrai c'est que les relations interpersonnelles sont importantes, et que l'appartenance à un laboratoire commun permet aux chercheurs de dépasser les frontières notamment institutionnelles, et ce sont parfois plus les egos des dirigeants qui bloquent plus que ceux de la communauté elle-même.

Jean-Richard Cytermann, le rapport que vous avez remis à Thierry Mandon fin 2016 offre de nouvelles possibilités d'organisation pour les regroupements. Est-ce une façon de dépasser les limites de la loi de 2013 ? Dans quel état d'esprit avez-vous publié ce rapport ?

JRC : D'abord il ne faut pas être dupe, les outils ne pallient pas une absence de volonté de travailler ensemble. Il ne faut pas surestimer les outils et le juridique. (...)

BB : C'est la conclusion raisonnable du rapport de Jean-Richard... (...)

Alice Guilhon, comment ces questions réglementaires et de gouvernance, ces rapports, sont-ils vus du côté d'une école comme la vôtre ? Est-ce que vous y voyez des leviers importants ?

AG : Du point de vue des écoles de commerce, qui sont plutôt privées et majoritairement consulaires et quelques rares écoles à être sous statut associatif totalement indépendantes, nous n'avons aucune obligation de rentrer dans ce type de rapprochement.

« Je crois beaucoup
au fait de faire des
choses ensemble

Je pense qu'il y a un levier extraordinaire, je crois beaucoup au fait de faire des choses ensemble et notamment sur les territoires pour donner de la visibilité, une présence à l'international.

Le statut d'Eespig (Etablissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général) répond-il en partie à vos attentes et à rapprocher écoles et universités ?

AG : Oui, les Eespig peuvent être un vrai atout. Il faut qu'on sache, avec le ministère et avec les acteurs publics, tirer parti de ce type de statut, qui nous intéresse fortement. Nous avons préparé de gros dossiers mais naïvement nous n'avons pas l'impression que cela nous a facilité la tâche et le dialogue avec les acteurs publics ou le ministère. Nous sommes en attente aujourd'hui d'une reconnaissance, d'une visibilité du système...(...)

JRC : Justement c'était une des avancées de la loi de 2013. C'est vrai qu'on n'en a pas encore tiré toutes les conséquences, mais en même temps je crois que c'était une avancée intéressante de reconnaître que les écoles contribuaient au service public. (...)

« Les écoles de commerce ont été mises sur un strapontin

BB : C'est vrai qu'à peu près partout les gens se sont parlés, mais il y a beaucoup d'endroits où rien n'a résulté d'autre qu'une association très faible. La plupart du temps les écoles de commerce ont été mises sur un strapontin : elles sont au

mieux associées, et ne furent pas comme membre fondateur des Comue. (...)

Bernard Belloc, vous semblez ne pas trouver grand chose à « sauver » de la loi de 2013...

BB : Avec la politique des petits pas on progresse et on risque moins de casser la vaisselle. Mais l'inconvénient c'est que notre pays est immergé dans un ensemble international qui ne connaît pas la politique des petits pas. Que ce soit en Chine, ou même en Europe, les universités évoluent extrêmement vite. Aux Etats-Unis le modèle est stable et équilibré mais les pratiques scientifiques et pédagogiques changent considérablement. (...)

Je comprends qu'on ait cette contrainte interne mais personne ne nous attend au dehors.

Pour les écoles, cet enjeu d'attractivité internationale est-il un moteur de rapprochement avec les universités ?

AG : C'est difficile de parler pour toutes les écoles et je prends le titre des écoles de commerce. Mais comme l'a très bien dit Bernard, notre arène c'est l'international, ça n'est plus la France. (...)

Nous sommes prêts à aller vers des rapprochements très forts, si tant est que nous ne perdions pas :

- notre autonomie car c'est ce qui fait notre flexibilité et notre capacité à réagir vite,
 - nos gouvernances : j'ai aujourd'hui une gouvernance que je n'échangerai jamais contre une gouvernance universitaire. Nous avons neuf membres du conseil d'administration et de l'AG qui sont des chefs d'entreprises de très haut niveau. C'est très rapide, très réactif. (...)

Vous dites que les écoles pourraient aller loin, mais il y a aussi des sites où cela n'avance pas très bien...

BB : C'est vrai qu'à Paris-Saclay, Polytechnique ne veut pas aller très loin. Mais a contrario CentraleSupélec est plutôt coopérative, HEC aussi, l'Ensaë est ravie d'avoir un nouveau bâtiment sur le campus de l'X. Il ne faut donc pas exagérer le nombre d'écoles réticentes. Appelons un chat un chat : c'est toujours autour du même bloc, dont la tutelle se situe autour de Bercy et de Balard, que se concentrent les difficultés. (...)

« C'est toujours autour du même bloc d'écoles que se concentrent les difficultés

Et qu'en est-il du côté des universités ?

BB : Il faut attaquer le problème de manière symétrique : jusqu'où les universités sont prêtes à aller pour travailler avec les grandes écoles ? Il faut que l'effort soit partagé. (...)

JCR : Il y a eu finalement une révolution silencieuse législative qui a été le LMD il y a dix ans. La frontière diplôme national / diplôme d'établissement s'est réduite, en allant peu à peu vers le diplôme de qualité reconnu par l'État et valant grade. Qu'est ce qu'un diplôme d'ingénieur : un diplôme d'établissement ou un titre national ? Les deux, il est hybride !

Je suis persuadé que techniquement, on doit trouver des solutions pour que tout diplôme de qualité puisse être reconnu par l'État. Parce que naïvement les écoles tiennent à la fois à l'accréditation internationale et à la reconnaissance.

AG : Nous tenons à l'accréditation parce que c'est le jeu de l'international. (...)

BB : C'est un sujet plus général. Skema s'y heurte fréquemment parce qu'elle est particulièrement active à l'international, mais ça c'est un vrai problème quand on est à l'étranger. (...)

La crainte des écoles et plus largement des établissements membres de regroupements n'est-elle pas de perdre leur capacité d'action ? Dans l'exemple de Strasbourg que vous avez cité n'y-a-t-il pas aussi l'idée de ne voir qu'une seule tête ?

JRC : Il existe des systèmes de délégation large...

BB : Oui. C'est une question d'abord de volonté de travailler ensemble et de confiance : c'est à la fois la conclusion du rapport de Jean-Richard Cytermann et de ce que dit Alice Guilhon. Si cette confiance existe, on peut faire beaucoup de choses.

N'avoir qu'une seule tête qui dépasse, comme cela semble être la volonté des tenants des regroupements, cela n'existe que très rarement sur la planète universitaire en dehors de la France. Quand vous allez en Allemagne, dans les grandes universités britanniques, ou américaines : il y a 10 000 têtes qui dépassent !

« Un changement de président règle un problème ou au contraire défait ce qui a été fait

JRC : L'une des fragilités du système est que la réussite ou l'échec de projets ou d'alliance dépend beaucoup des dirigeants, et donc est soumis aux aléas d'un changement de gouvernance.

L'ambition de la LRU, c'était une montée en gamme des dirigeants d'établissements, mais je crois que naïvement, on garde la même hétérogénéité qu'avant. Il y a de très grands présidents, et puis il y en a d'autres qui le sont un peu moins.

Il suffit quelques fois qu'un changement de président règle un problème ou au contraire défait ce qui a été fait.

(...)

On l'a bien vu avec Nice après l'élection de Frédérique Vidal...



Jean-Richard Cytermann
- © Seb Lascoux

AG : Avant son élection, on a failli enterrer l'université, il faut être clair. Pour revenir sur le rapport, ma préoccupation aujourd'hui est que le système s'installe et soit suffisamment fort pour qu'il survive aux dirigeants qu'ils l'ont créé. A n que personne ne vienne détricoter ce qu'on a mis deux ans à bâtir. (...)

Alice Guilhon, comment voyez vous cette question de la gestion du corps académique : êtes-vous pour l'élection ou la nomination ?

AG : Je choisis mon comité exécutif, y compris le directeur de la faculté de la recherche, Jean- Louis Mucchielli que j'ai nommé en fonction d'une stratégie qu'il a épousée. Lui, dirige la faculté et la recherche de Skema sur tous les sites avec en relais des directeurs de département et une directrice de la recherche.

Si le directeur de la faculté de la recherche était élu et pas nommé, il serait en porte-à-faux avec la direction générale.

(...)

Quel serait votre vœu ou votre vision pour les prochaines années, avec en ligne de mire les échéances électorales ?



Bernard Belloc - © Seb Lascoux

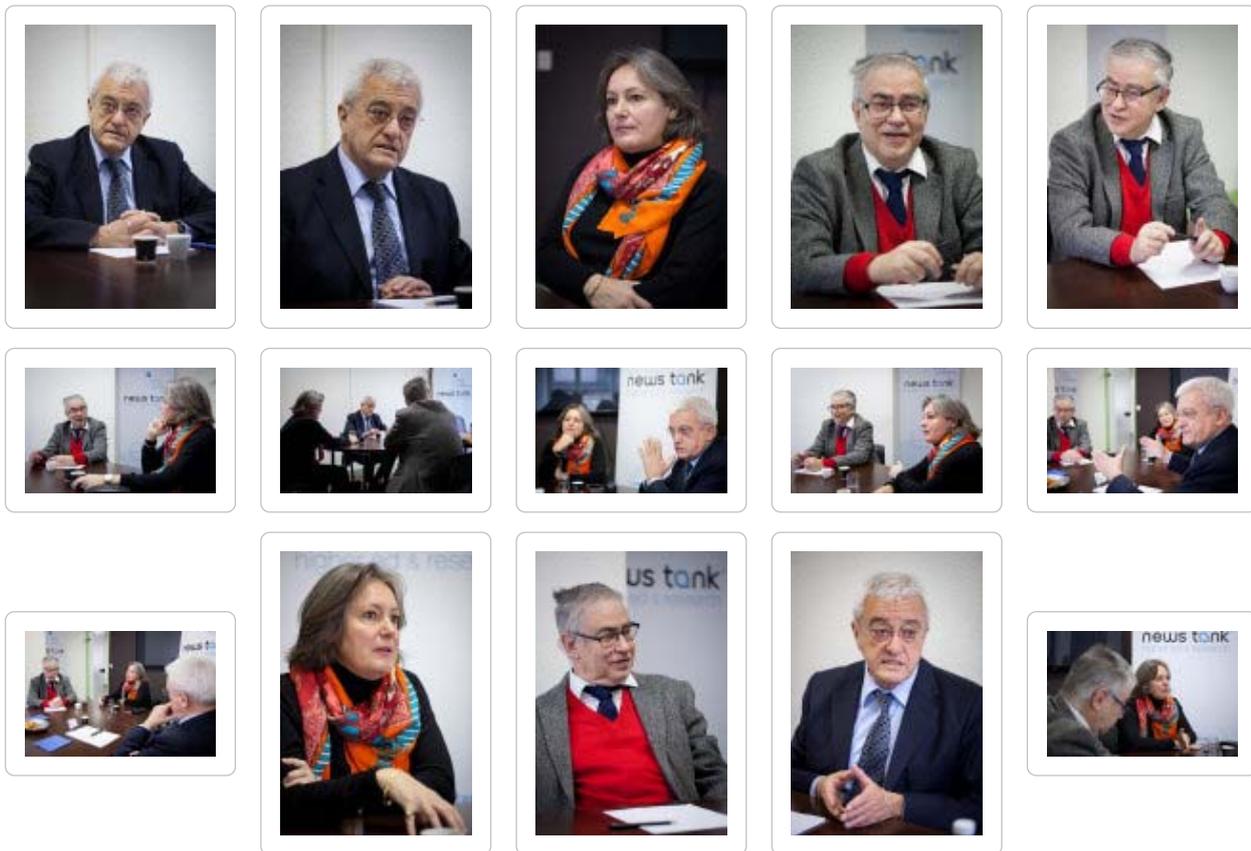
BB : Ce qui compte c'est d'élaborer le cadre de l'autonomie, et de donner aux établissements la capacité de se doter d'institutions capables de générer des projets de long terme, stables.

La sélection et les droits d'inscription sont de vrais problèmes mais qui ne sont selon moi pas centraux. Ils se régleront si on permet aux établissements de s'organiser et de travailler ensemble sur des projets stratégiques et non pas sur des projets de court terme.

AG : Il faut que les gouvernants nous laissent travailler en toute autonomie à nos rapprochements, à la création de pôles d'excellence sur nos territoires et là où l'on en a envie. Ensuite, il faut qu'ils valorisent ce qui marche. Si on prend les classements du FT qui font référence, la France est le mieux représentée, avec une dizaine d'écoles dans le top 20, il est dommage qu'on ne soit pas plus accompagnés.

JRC : J'ai le vœu qu'il y ait un consensus large sur la priorité à l'ESR y compris pour son nancement. Et je crois au triptyque autonomie, différenciation et régulation, a n de rendre le système compétitif et coopératif.

Téléchargez le Très grand entretien dans son intégralité



© News Tank 2017 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »