

[Think 2023] Des regards différents sur les transitions à opérer d'urgence dans l'ESR

News Tank Éducation & Recherche -
Paris - Analyse n°278813 - Publié le 02/02/2023 à 10:59

Imprimé par Xavier Teissedre - abonné #13929 - le 03/02/2023 à 09:28



© Seb Lascoux

« Le vrai sujet est d'être collectivement capables de se saisir de l'enjeu des transitions et cela passe forcément par la formation de nos formateurs, chercheurs, équipes dirigeantes : c'est le premier enjeu », déclare [Guillaume Gellé](#), président de France Universités, lors du débat « Transitions : ce qui doit changer dans l'ESR (Enseignement supérieur et recherche) » organisé par News Tank lors de Think Education & Recherche, à Sorbonne Université le 26/01/2023.

« Au niveau stratégique, il faut donner plus de pouvoir aux étudiants, et les écouter. Eux sont beaucoup plus impatients que nous et ont des idées très intéressantes : il faut réfléchir à les traduire, pour pouvoir ensuite les réaliser. Il faut les avoir avec nous, plutôt que contre nous ; cela serait un facteur significatif pour augmenter la puissance de transition de l'université », déclare Michael Hengartner, président du Conseil des [EPF \(École polytechnique fédérale\)](#), ancien président de Swissuniversities et président du jury de l'AAP Excellences.

« Des mesures, c'est ce que nous sommes tous en train de faire pour irriguer nos programmes et nos cours avec les problématiques scientifiques ou vertes que l'on a aujourd'hui : c'est en cours, et c'est une mesure forte que nous menons main dans la main avec la [Dgesip \(Directeur/rice général\(e\) de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle\)](#) », ajoute Alice Guilhon, présidente de la [CDEFM \(Conférence des directeurs d'écoles françaises de management\)](#) et directrice de Skema business school.

Élisabeth Clavier de Saint-Martin, [P-DG \(Président\(e\)-directeur\(rice\) général\(e\) du Cirad \(Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement\)](#), indique que la mesure prioritaire serait « de bouger la façon dont la gouvernance fonctionne et d'avoir très clairement des indicateurs sur le sujet, examinés périodiquement par les [Codir \(Comité de direction\)](#) de l'établissement, pour que ces questions de transition deviennent un objectif de l'établissement ».

Pour s’emparer du sujet des transitions, « je crois beaucoup à une nouvelle forme de contractualisation, je crois beaucoup aussi aux questions de gouvernance », complète la Dgesip Anne-Sophie Barthez.

Que faire face à une recherche gourmande en énergie ?

« Ne pas réduire le développement scientifique » (G. Gellé)

« Dans une université plutôt pluridisciplinaire, les consommations d’énergie se font dans les labos de recherche, c’est à peu près 60 % », déclare Guillaume Gellé. « Il faut donc mieux conduire les recherches, mais ne pas réduire le développement scientifique ; nous sommes attachés à France Universités à la liberté de la recherche. »

Un constat partagé :

- **par la P-DG du Cirad** : « J’ai mis une ligne rouge : cela ne doit pas handicaper notre mandat. Le mandat du Cirad est un mandat de recherche pour le développement, cela signifie être présent auprès des populations vulnérables. En revanche, si on peut faire une mission qui dure trois semaines en faisant quatre pays plutôt que quatre allers-retours, cela me va très bien ».
- **Et par la présidente de la CDEFM** : « Qu’on rationalise pour consommer moins, faire attention, ne pas perdre d’énergie, etc., nous le faisons dans les écoles de management. En revanche, nous sommes vraiment contre l’idée de dire qu’il faut stopper, ce qui entraînerait un cataclysme. Il faut au contraire qu’on accompagne et que l’on continue de faire de la recherche. »



Guillaume Gellé à Think 2023 - © Seb Lascoux

Sur le sujet de la réduction des déplacements des chercheurs, « on ne pourra pas supprimer les congrès scientifiques, mais on peut rationaliser le nombre de scientifiques qu’on y envoie », complète Guillaume Gellé.

Il ajoute : « on peut déplorer que les bilans des émissions de GES (Gaz à effet de serre) des établissements mettent peu en avant la partie recherche, il faut peut-être qu’on travaille sur ce volet ».

« Le Cern (Laboratoire européen pour la physique des particules) consomme presque autant d’énergie que la ville de Genève » (M. Hengartner)

« Lorsque l’on regarde le Cern de Genève, il consomme presque autant d’énergie que la ville de Genève, ce n’est pas rien. Mais faut-il se limiter pour autant ? À mon avis, cette idée ne serait pas très bien reçue. Il faut plutôt se demander comment innover et générer assez d’énergies durables pour satisfaire les demandes présentes et futures », déclare Michael Hengartner.

Selon lui, « c’est du côté des universités technologiques que nous pouvons trouver la solution ».

« Il y en a une qui travaille sur le stockage dans les sols du CO₂ présent dans l’air, ou une autre qui produit du kérosène durable pour les avions... Ce sont des actions comme cela qui vont nous aider à nous en sortir. En demandant à tout le monde de se limiter, vous n’aurez pas de majorité dans un système démocratique. Il faut utiliser nos énergies pour générer des solutions durables, plutôt que de limiter le non durable. »



Michael Hengartner à Think 2023 - © Seb Lascoux

« Changer la façon dont on fait de la recherche » (E. Claverie de Saint-Martin)

« Je pense sincèrement qu’il faut changer la façon dont on fait de la recherche : au Cirad, cela fait quelques temps que nous nous sommes posé la question. Nous nous retrouvons aujourd’hui dans une position assez confortable, puisque l’impact de la crise énergétique n’est que d’1 M€, ce qui pour un établissement de notre taille est très bien », indique Élisabeth Claverie de Saint-Martin.

« Et nous n’avons aucune difficulté à atteindre les objectifs fixés par le Gouvernement dans le plan de sobriété énergétique, puisque nous étions déjà dans cette démarche bien avant, et que nous avons fait des investissements quand ce n’était pas si compliqué. Cela coûtait moins cher, il y avait des fournisseurs, et surtout nous avons fait cette planification. »

La P-DG du Cirad milite aussi pour le recours à des indicateurs scientifiques pour mesurer l’impact environnemental des activités de recherche. « Nous devons regarder comme le font les industriels les “low hanging fruit” [mesures pour obtenir des retours rapides et importants avec peu d’efforts], ce qu’on peut faire d’abord, comment peut-on réduire, avec un chemin auquel adhèrent les agents ?

Mais je ne crois pas qu’on peut continuer sans se poser cette question. Nous sommes sur des ressources limitées y compris pour la recherche ».



Elisabeth Claverie de Saint-Martin à Think 2023 - © Seb Lascoux

Elle évoque aussi plusieurs réalisations du Cirad pour faire face aux transitions :

- introduction de deux priorités dans son contrat d'objectif : climat et biodiversité ;
- construction d'un bâtiment à neutralité carbone sur son site de La Réunion ;
- construction en cours d'un écosite de 35 M€ à Montpellier, cofinancé via le [CPER \(Contrat de plan État-région\)](#) ;
- ou bien encore une charte des déplacements responsables.

« Une vraie prise conscience à faire » sur le numérique

Sur le numérique, *« la communauté des chercheurs a une vraie prise conscience à faire, nous consommons énormément de datas. Nous avons fait un premier pas en 2022, qui peut paraître tout bête, mais représente en fait une sacrée économie : notre système de sauvegarde de données a été mutualisé avec l'!-site (Initiative-Science-Innovation-Territoire-Economie) Muse (Montpellier Université d'Excellence) à Montpellier. Cela ne coûte rien, l'établissement ne gagne rien en termes d'argent, mais pour la collectivité en matière de gaz à effet de serre cela a un sacré impact »*, déclare Elisabeth Claverie de Saint-Martin.

« La donnée numérique est pour moi le sujet le plus compliqué, car ça ne prend pas. Sur tout le reste, la communauté des chercheurs a été très dynamique, et nous leur devons l'essentiel de ce que nous avons dans nos plans ; mais réguler le stockage des données et la circulation sur le réseau, nous sommes un peu dans le mur. Certes ce n'est que 4 % des émissions, mais c'est ce qui croît le plus vite, et nous avons gros travail de pédagogie à faire devant nous. »

Former aux transitions

« Donner ces enseignements dès l'école » (M. Hengartner)

« Sur la question de l'enseignement, on a l'impression d'avoir une belle collection de savoirs à l'université. Mais je pense qu'il faut y penser avant l'université, car tout le monde n'y va pas : il faut donner ces enseignements dès l'école obligatoire, pour que tout le monde ait l'opportunité d'apprendre », déclare Michael Hengartner.

« À l'université, il faut travailler à développer chaque cursus. L'université est une grande machine, mais les campus sont plus petits, composés d'experts, en chimie verte, en génie civil, mécanique, électrique... Ils sont également en relation avec les industries, dont les étudiants peuvent connaître les besoins. Il faut conserver le lien entre éducation et recherche, pour être sûr que l'enseignant soit toujours à la pointe. »

« Dans nos universités, nous devons appréhender l'accompagnement de nos étudiants à faire face aux transitions, en l'intégrant dans nos cursus », indique Guillaume Gellé. Il salue le financement par le [SGPI \(Secrétariat général pour l'investissement\)](#) de démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur « qui permettent de se préparer à faire face à ces transitions ».

La contribution des lauréats de l'appel à projets « Excellences »

Michael Hengartner, qui préside le jury international de l'appel à projets Excellences du PIA (Programme d'investissements d'avenir) 4, indique que *« concernant la transition climatique, nous avons beaucoup de projets allant dans ce sens. Je peux en citer trois :*

- *l'Université Gustave Eiffel, avec "La fabrique de la ville durable" ;*
- *l'Université de Poitiers qui a choisi de se concentrer sur trois des 17 objectifs de développement durable élaborés à l'ONU (Organisation des Nations Unies) ;*
- *l'Université de La Rochelle qui se concentre sur l'objectif d'un littoral urbain durable. Ce dernier exemple est parlant, il s'agit de se demander ce que l'on peut faire à son échelle, selon son emplacement ».*

Il félicite au passage la France pour cet appel à projets : « *un projet absolument fantastique, qui soutient les transitions essentiellement. La différence avec ce que la politique fait normalement, c'est que ce programme ne définit pas l'excellence selon les tops 100 du classement de Shanghai. Car en cherchant à augmenter son classement, on peut perdre sa raison d'être, son ancrage académique et sa culture* ».

« Les écoles de management se sont vraiment emparées du sujet » (A. Guilhon)

« À la CEFDG (Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion), il y a toute cette réflexion avec la Dgesip pour le socle de compétences et de connaissances autour des RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) et des transitions : les écoles ont quasiment toutes aujourd'hui le label DD&RS, elles ont toutes diffusé largement dans leur programme ces pages de connaissances, développé de programmes autour de la "sustainability". Donc les écoles de management se sont vraiment emparées du sujet », indique Alice Guilhon.

Des propos d'Alice Guilhon qu'il convient de préciser :

- Au 02/02/2023, le site du label DD&RS indique moins d'une dizaine d'écoles de commerce labellisées (Kedge, Insec Grande école, EM Lyon, GEM, TBS, Montpellier business school).
- Deux récents rapports du Shift Project portant sur les formations en gestion et finance affirment que de grands efforts doivent encore être faits pour introduire les enjeux de transitions dans les cours. Ainsi :
 - « 72 % des formations en finance n'abordent pas les enjeux écologiques ».
 - Seules 6 % des formations en management abordaient les enjeux écologiques dans des cours obligatoires en 2019.



Alice Guilhon à Think 2023 -
© Seb Lascoux

S'appuyer sur la recherche

« Nous avons tous maintenant dans nos écoles un centre recherche autour de la "sustainability", du développement durable. Nous devons avoir de 25 à 30 % de travaux de recherche sur cet objet : comment on peut accompagner les entreprises, et les étudiants dans leur "mindset" pour qu'ils puissent ensuite transporter et transférer ces connaissances », poursuit Alice Guilhon.

Elle rappelle toutefois qu'« en 2000, nous [Skema business school] avons ouvert le premier master de développement durable, nous l'avons fermé, car il n'y avait pas d'étudiants dedans. Maintenant tout le monde nous dit "mais pourquoi vous n'avez pas de master de développement durable ?". Il faut faire un peu d'histoire et imaginer que la société et le monde évoluent ».

Elle milite aussi pour une « prise de conscience collective qu'il ne faut surtout pas faire de "window dressing" ou de "green washing". Il faut vraiment engager profondément nos établissements avec la gouvernance qui va bien et la structuration des travaux de recherche aussi qui vont bien ».

Mobilité internationale : « Ne pas arrêter de faire bouger les jeunes »

Sur le sujet de la mobilité internationale pour les étudiants, Alice Guilhon indique que « *chaque fois que nous autorisons nos étudiants à aller à l'étranger, ils demandent massivement à partir* ». Par ailleurs, « *nous avons tendance à dire 'la jeunesse pense ça'. Or, la jeunesse française pense un certain nombre de choses, mais les jeunes dans le monde pensent très différemment. C'est pour cela qu'il ne faut pas arrêter de faire bouger les jeunes* ».

« *A Skema, nous avons créé un observatoire mondial des jeunes, où nous avons déjà reçu plus de 500 000 contributions du monde entier. Nous leur avons posé la question : quels sont les grands enjeux sociétaux ? N'oubliez pas que la première chose qui leur vient en tête est la transition écologique, ça arrive très loin. Selon les pays, ils réclament le droit au développement.* »

« *Il n'y a pas une mais des jeunes, et il faut que ces jeunes échangent, se croisent, et bougent. On aura réussi lorsque les jeunes ainsi que le reste de la société verront dans les universités et les écoles, un lieu ressource, dans lequel ils peuvent tester des choses, expérimenter, voir des gens qui ne leur ressemblent pas, confronter leurs idées, s'engueuler, se réconcilier, la vie quoi ! C'est ça qui doit collectivement nous animer* », réagit Anne-Sophie Barthez, Dgesip.

L'immobilier universitaire « devrait être aussi un enjeu pour l'État » (G. Gellé)

« L'immobilier universitaire est un enjeu pour les universités, mais cela devrait être aussi un enjeu pour l'État : tout simplement parce que c'est 20 % du patrimoine immobilier de l'État, c'est 15 millions de mètres carrés à rénover, avec une évaluation faite en 2019 par

France Universités à près à 9 Md€, et on doit être maintenant à 12 ou 13 Md€ », déclare Guillaume Gellé.

« La question c'est comment on finance cela, puisque si on ne finance pas la rénovation énergétique de l'immobilier universitaire, l'État n'arrivera pas à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés : il faut qu'on ait 40 % d'économies d'énergie en 2030, 50 % en 2040 et 60 % en 2050. Le challenge est là, mais j'estime que les universités ne sont pas seules à régler ce problème et interpellent leurs tutelles pour trouver des solutions ».

Plan de relance : « le compte n'est pas là »

« Nous sommes très satisfaits du Plan de relance qui nous a permis d'accélérer un certain nombre de chantiers, mais on voit bien que le compte n'est pas là dans l'immédiat. Donc il faut qu'on crée des conditions de financement plus larges de cette rénovation énergétique. À France Universités, nous considérons que les universités doivent être exemplaires et peuvent avoir un effet d'entraînement sur les territoires. »

« Il faut qu'on crée des effets de levier à partir de l'existant :

- les CPER qui ont souvent une dimension de rénovation énergétique ;
- permettre aux universités de compléter les financements de ces CPER par le recours à l'emprunt ;
- regarder comment les mécanismes d'intranting tels qu'ils avaient été imaginés peuvent être généralisés à des rénovations plus larges des bâtiments [ce mécanisme permet de financer un emprunt grâce aux économies d'énergie réalisées] ».

« Nous sommes aussi face à un problème financier : si on ne fait pas ces rénovations, on ne sera pas non plus en capacité d'avoir des finances saines au niveau de nos établissements. Entre 2021 et 2023, la facture énergétique des universités a été multipliée par 3,2. Et on n'a pas l'air d'aller dans une direction où on reviendra à l'état de 2019, 2020 ou 2021.

Il faut donc être en capacité d'investir massivement pour faire ces rénovations, réfléchir à toutes les possibilités et donner de la souplesse aux universités : la question de l'autonomie des universités est cruciale. Il faut aussi lever des freins réglementaires, quand je vois que pour construire un bâtiment dans une université par un marché public classique, on ne peut pas mettre moins de six ans... il va falloir aller plus vite ! ».

Les leviers de la contractualisation et de la gouvernance

Anne-Sophie Barthez évoque aussi la question de la présidence et de la direction générale d'un établissement :

« Je considère qu'il faut ouvrir les candidatures pour qu'il puisse y avoir plusieurs profils, internes, externes, plusieurs regards qui confrontent un projet. Il faut beaucoup mieux associer des regards différents, de ceux que l'on trouve habituellement dans une université ou une école, je pense au monde socio-économique ».

Elle invite pour cela à s'appuyer sur l'ordonnance de décembre 2018 : « une feuille blanche que l'on peut remplir comme on le souhaite en matière de gouvernance ».

Sur le sujet de la contractualisation, et notamment les futurs COMP annoncés par Sylvie Retailleau, il s'agit de « donner davantage d'autonomie et de moyens pluriannuels aux établissements, mais aussi de davantage responsabiliser le système. C'est vraiment cette balance, cet équilibre entre autonomie et responsabilité que l'on souhaite revoir ».

Guillaume Gellé ajoute : « La question qu'il faut se poser est comment ? : pour construire le plan de souveraineté énergétique de l'Université de Reims, nous vons monté une boîte à idées : en trois jours nous avons eu près 800 contributions, dont certaines ont été intégrées dans le plan ».



Anne-Sophie Barthez à Think 2023 - © Seb Lascoux

Mieux communiquer sur les réalisations

« La différence avec les écoles de management par exemple, c'est que les universités sont plutôt de gros paquebots qu'il est peut-être plus difficile à faire avancer globalement, mais il s'y passe beaucoup de choses. On ne communique sûrement pas assez sur ce qui est fait dans les formations, la recherche et le portage de l'établissement », déclare Guillaume Gellé.

« Il faut aussi qu'on intègre la problématique des territoires sachant que nos universités sont très attachées au rôle qu'elles ont sur leurs territoires. Elles ont le souci de dire qu'il faut que les étudiants puissent bénéficier d'un environnement de travail assez homogène ».

Voir ou revoir le débat

© News Tank Éducation & Recherche - 2023 - **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. »