

La stratégie de différenciation de l'université d'Artois en matière de recherche

The differentiation strategy of Artois university in terms of research

Philippe Duez¹

¹ Université d'Artois et LEM UMR CNRS 9221, philippe.duez@univ-artois.fr

RÉSUMÉ. L'inspection générale de l'administration, de l'éducation nationale et de la recherche, dans son rapport de 2016, propose à l'Université d'Artois en partant de l'évaluation négative de sa recherche de mener une stratégie de niche et de s'insérer dans un ensemble universitaire plus grand pour atteindre la masse critique qui lui manque. Cet article prend le contrepied de ce rapport en montrant que l'inspection et la tutelle se basent sur une évaluation faussée pour justifier la supériorité d'un modèle anglo-saxon fondée sur le « big is beautiful » et la mise en concurrence des universités. Dans un tel climat l'université d'Artois a choisi une tout autre stratégie correspondant à l'engagement dans les territoires où elle est implantée. Elle a choisi aussi de faire jouer les effets de réseaux liés à une bonne gouvernance pour mobiliser des ressources spécifiques aux territoires.

ABSTRACT. In a report published in 2016, the French education and research inspectorate, following a negative evaluation of its research activity, proposed to the University of Artois (Region Hauts-de-France) to follow a niche strategy and join a bigger network of universities in order to reach a critical mass. This paper starts from an opposed vision to show that the inspectorate and the government use a distorted assessment to justify the superiority of an Anglo-Saxon model based on the "big is beautiful" concept and competition between universities. In such an environment, the University of Artois has chosen another strategy based on a commitment within the territories it is located in. It has also chosen to use the network effects linked with a good governance to mobilize the specific resources of the territories.

MOTS CLÉS. stratégie, différenciation, évaluation, masse critique, engagement, réseau, gouvernance.

KEY WORD. strategy, differentiation, evaluation, critical mass, commitment, network, governance.

Introduction

L'université d'Artois (UA dans la suite du texte) est comme beaucoup d'autres universités issues d'un plan université, voté au conseil des ministres du 23 mai 1990. Ces universités, que l'on peut donc assez logiquement qualifier de nouvelles ou de jeunes, sont au nombre de 10. Deux d'entre elles, dont l'UA, ont été créées dans l'Académie de Lille qui comptait, avant la fusion des trois universités lilloises, 6 universités publiques et 21 grandes écoles ainsi que la « catho ». On notera que cette académie accueille 80 % des étudiants des Hauts de France (Strater, 2016). Le rapport de l'inspection générale de l'administration, de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR dans la suite du texte) préfère leur donner le nom de petites et moyennes universités (PMU dans la suite du texte) en indiquant que c'est le nom le plus souvent donné par la communauté universitaire (IGAENR, 2016). L'étude porte sur 39 établissements dont la taille, évaluée par le seul indicateur du nombre d'étudiants, va de 1893 étudiants, pour la plus petite qui est l'IP (Institut Politique) de Bordeaux, à la plus grande qui est Dijon-Bourgogne avec 26118 étudiants. On notera que 9 des 10 universités nouvelles font partie de l'échantillon. Seule l'université de Marne-La-Vallée en a été écartée. C'est important pour la suite de notre analyse.

Les résultats de l'étude montrent pourtant qu'il s'agit d'une catégorie totalement hétérogène puisqu'il n'existe pas un critère unique de différenciation de celles-ci. La littérature utilise pourtant d'autres qualificatifs pour les désigner. On pourrait à leur propos, pour une grande part d'entre elles, parler d'université de proximité ou de territoire. La communauté universitaire utilise d'ailleurs plus souvent ces deux vocables pour désigner deux dynamiques : une dynamique sociale, pour des universités caractérisées par l'absence d'un véritable campus et la mise en œuvre d'une pédagogie

adaptée à un public d'étudiants qui n'auraient jamais fait d'études longues sans elles (Balmé, 2011) ; et une dynamique économique, qui caractérise des universités implantées dans des villes moyennes qui ont participé à leur financement mais qui ne s'inscrivent pas encore dans une dynamique métropolitaine au sens de la loi MAPTAM de 2014 (loi sur la Modernisation de l'Action Publique territoriale pour l'Affirmation des Métropoles). La notion de ville-moyenne est cependant tout à fait relative. Tout dépend du contexte institutionnel et spatial dans lesquels elles s'insèrent (Taulelle, 2010). Une ville moyenne peut donc exercer la plupart des fonctions métropolitaines et avoir de l'influence dans un territoire et pas dans un autre. Cela peut concerner aussi de plus grandes villes qui n'ont pas confirmé leur rôle de métropole. Dans ces territoires, l'implantation des universités implique alors un fort engagement puisqu'elles font partie des fonctions métropolitaines (Ritsila, 2008). Elles constituent aussi une porte d'entrée, grâce à leur recherche et au haut niveau formation qu'elles fournissent, dans une économie de la connaissance et de l'innovation (Mille, 2004). C'est d'ailleurs pour défendre leurs intérêts que les villes-moyennes se sont constituées en une association (l'association française des villes moyennes, AFVM).

Sur le plan épistémologique nous partirons d'une démarche d'observation participante qui consiste à proposer un modèle permettant d'interpréter la stratégie de l'UA en matière de recherche en partant de la position privilégiée que nous occupons au sein de celle-ci et dans les différentes instances de régulation de la concurrence (David et al., 2001). Notre très longue expérience (près de 30 ans) dans l'exercice de plusieurs responsabilités au niveau de l'UA, du PRES puis de la COMUE et de l'AERES, devenue l'HCERES depuis, nous permettra effectivement de formuler des hypothèses plus ou moins simplificatrices de la réalité. Nous partirons aussi d'une approche critique des propositions et de l'évaluation faites par le rapport de l'IGAENR de 2016. Nous démontrerons leur manque de réalisme en partant d'une réflexion stratégique que l'on peut formuler à partir de l'économie industrielle et du management stratégique. La première concerne l'idée que l'évaluation de la qualité et de l'intensité de la recherche plonge, de façon brutale, les universités dans une mise en concurrence de ce qui constitue de plus en plus un marché. Nous montrerons dans une première partie que cela donne un climat hyperconcurrentiel entre toutes les universités et à l'intérieur de celle-ci. Ce climat implique un fonctionnement « négumentropique » de l'enseignement supérieur qui doit déboucher sur la limitation du nombre d'universités de plein exercice et/ou l'incitation donnée aux PMU de se fondre dans un ensemble plus grand ou accepter de disparaître.

La deuxième est que cette mise en concurrence relève beaucoup plus d'un combat de David contre Goliath. L'évaluation faite par le rapport donne alors à la communauté universitaire des PMU, et en particulier à celle des nouvelles universités, un sentiment d'injustice voire d'une certaine suffisance de la part des évaluateurs. Les difficultés d'évaluation de la politique publique par des agences ou des inspections ne sont pas spécifiques à l'enseignement supérieur et à la France puisqu'elle découle de la mise en place dans toutes les administrations publiques européenne des principes du « new public management » (Van Haepere, 2012). On notera d'ailleurs que dans l'échantillon de l'étude 4 universités nouvelles (dont l'UA) font partie des plus mal classées dans la mission de recherche qui doit les conduire à former des docteurs, à avoir des laboratoires de recherche et/ou des enseignants-chercheurs et chercheurs dont la recherche doit-être valorisée soit au travers de publications, soit au travers de brevets déposés ou de créations d'entreprises, soit au travers de financements obtenus. Nous montrerons dans une deuxième partie que les conditions dans lesquelles s'effectue la mission ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de sorte qu'elle risque de fausser la vision que l'on peut avoir de la recherche à l'UA et probablement en France. Ces conditions font que le marché de la recherche est non contestable (Huynh, Besancenot, 2004). L'évaluation effectuée confond donc l'efficacité et l'efficience de la recherche qui doit tenir compte des moyens dont disposent les PMU pour concurrencer les grandes universités. Elle l'est aussi dans la mesure où la vision qui la sous-tend entre en contradiction avec les principales conclusions de la littérature sur la valorisation de la recherche et les conditions d'efficacité de celle-ci. Nous serons

donc amenés dans cette partie à réécrire une partie du rapport d'inspection et à la corriger en partant de ces éléments.

Cela pose enfin un problème quand on sait qu'une bonne stratégie doit d'abord être fondée sur un bon diagnostic. On peut donc douter de la qualité des orientations stratégiques formulées par l'IGAENR. Elle indique que « pour tous ces établissements, l'enjeu principal est d'établir un bon compromis entre une stratégie de différenciation qui leur permette d'être visibles aussi bien en recherche qu'en formation et une stratégie de coopération qui aide à constituer des ensembles structurés, cohérents et performants à l'échelle d'un site » (Synthèse du rapport de l'IGAENR 2016). Nous montrerons dans une troisième partie que, compte tenu des conditions de mise en concurrence, ce compromis n'existe pas pour les PMU. La stratégie de différenciation que nous proposons n'a donc pas la même nature. Elle correspond à la mise en œuvre d'une stratégie relationnelle de différenciation dans un environnement hyperconcurrentiel (Roy, 2010, Duez, 2015). Il s'agit de s'entendre avec certains partenaires pour éviter la concurrence et mener une recherche qui respectera l'intérêt des territoires et des étudiants en s'engageant dans la recherche et dans la proposition de réponses aux besoins de la société et de l'industrie.

1. L'apparition d'un climat hyperconcurrentiel en matière de recherche

Parler d'un climat hyperconcurrentiel peut paraître exagéré mais le terme est à la mesure de la rupture culturelle instaurée par l'introduction de pratiques associées à cette mise en concurrence brutale des universités entre elles et au sein même des universités. La montée des exigences en matière de qualité de la recherche et de son intensité est un phénomène nouveau que nous pouvons faire remonter au rapport Guillaume et à la loi sur la recherche et l'innovation de la fin des années 1990.

On peut faire l'hypothèse que cette compétitivité relèvera beaucoup plus en Europe d'une compétitivité « hors coût » autrement dit d'une entrée dans une économie de la connaissance et de l'innovation caractérisée par l'importance de la recherche et la montée du niveau de qualification de la main-d'œuvre. Dans ce contexte les universités vont devenir la pierre angulaire de ce que certains appelleront des « écosystèmes de la croissance » (Blanc, 2004). Dès lors la question de leur nombre et de leur performance va se poser. Les « écosystèmes » choisis devront être les plus efficaces en matière de recherche d'autant que les moyens que l'Etat pourra mettre en œuvre sont limités par la montée de l'impératif économique dans toutes les administrations (Duez, 2008). Cela va nous amener à évoquer le modèle retenu par la tutelle et par les universités qui chercheront à jouer le jeu de la concurrence et à contester l'existence de certaines missions dans les PMU.

Le modèle choisi sera bien celui d'une université métropolitaine et non celui d'une université de proximité ou de territoire. C'est celui de l'université anglo-saxonne (Aghion, Cohen, 2004, Aghion, 2010). On associe l'université métropolitaine à la compétitivité et à l'attractivité des territoires. Pour être attractive, les universités doivent être grandes et visibles de Shanghai autrement dit être bien située dans le classement du même nom. Parmi les critères de classement on trouve : la qualité de l'enseignement mesurée par le nombre d'anciens élèves lauréats d'un prix Nobel ou d'une médaille Fields, le nombre de chercheurs fréquemment cités, la qualité de la recherche mesurée par le nombre d'articles publiés dans les revues scientifiques de nature et science, la performance moyenne des professeurs (Barbe, 2015).

Le rapport Blanc propose d'ailleurs de mettre en place des universités plus puissantes, mieux gérées et plus visibles à l'échelle internationale (Blanc, 2004). Le rapport du conseil d'analyse économique voit lui la nécessité de créer en France 5 grands ensembles universitaires essentiellement à Paris (Aghion, Cohen, 2004). Quant à J. Attali, il avance le nombre de 10 universités comme ambition première de la France pour rentrer dans une économie de la

connaissance (Attali, 2008). Cela suppose parallèlement une spécialisation absolue des universités au niveau des formations et de la recherche avec la création de trois types d'universités : les collèges qui forment au niveau « bachelor » sans recherche sur place pour les universités que l'on pourrait qualifier de périphériques aux métropolitaines, les universités de recherche qui ont une taille et une visibilité internationale suffisante pour exercer toutes les missions d'une université, les universités intermédiaires qui peuvent former au doctorat et disposer de quelques masters. Ces universités doivent aussi offrir aux étudiants de bonnes qualités d'accueil et des aménités locales en termes de vie étudiante.

Le modèle met donc l'accent sur les métropoles et pas sur les villes-moyennes en considérant que les universités font partie des fonctions qui vont devenir « des accélérateurs de métropoles » (Béhar, 2010). Elles doivent offrir une recherche de haut niveau avec d'importants facteurs d'impact et si possible des prix Nobel. Ces universités doivent être fondées de plus en plus sur une régulation privée et être autonome sur le plan financier (Aghion, Cohen, 2004). Toutes les universités vont dès lors chercher à suivre ce modèle (Hazelkorn, 2007). Certaines vont même être complexées par rapport aux grandes universités américaines qui occupent la tête du classement (Davidenkoff, Kahn, 2006). Elles vont néanmoins se lancer dans la course à l'augmentation de leur indice d'impact et de leur visibilité pour espérer mieux apparaître dans le classement (Barbe, 2015).

On retrouve totalement ce modèle dans les facteurs de réussite relevés dans la stratégie de certaines universités en matière de recherche et dans les préconisations de l'IAGENR pour la tutelle. Il faut en toutes circonstances privilégier la fusion des universités dans une métropole universitaire. Il faut, à défaut d'un chef de file qui dirige la coopération, inciter les universités à trouver la forme juridique et la gouvernance qui favorisera l'intégration et la sécurisation dans le temps du financement des labex, équipex et autres instruments de différenciation visant la qualité et l'intensité de la recherche, quitte à expérimenter une dotation globale de site en emplois et crédits. L'objectif est bien la mise en place d'un système « néguentropique » ou le « big is beautiful » ; il est aussi d'augmenter la visibilité de la recherche des PMU même si le terme n'a en aucun cas été défini (IGAENR 2016, p 38).

On notera au passage que ces propositions se font sans comparer les résultats des grandes universités en la matière. Un rapide « benchmark » nous indique que la première université au classement de Shanghai à savoir Harvard n'a que 36 000 étudiants alors que la fusion des trois lilloises donne une université de Lille avec presque deux fois plus d'étudiants pour une population régionale à peu près similaire (6 902 149 pour l'état du Massachusetts, 6 006 870 pour la région Hauts de France en 2018). De même la montée dans le fameux classement peut résulter d'une simple manipulation institutionnelle et non d'une véritable amélioration de la qualité de la recherche des universités françaises. C'est ainsi que la fusion de Paris-Sorbonne avec celle de Pierre et Marie-Curie, beaucoup mieux classée en matière de recherche pour les raisons historiques que l'on connaît, a permis à la Sorbonne d'occuper la 36^{ème} place en 2018, devenant ainsi l'université française la mieux classée. On notera aussi que les Etats-Unis- d'Amérique placent 46 de leurs universités dans les 50 premières. Si l'on se réfère à ce classement, c'est donc l'ensemble des universités françaises qui ne sont pas la hauteur. Si l'ambition de la première préconisation de l'IGAENR est de fusionner les universités pour les faire monter dans le classement de Shanghai il faudra sans doute fusionner toutes les universités parisiennes au prix d'une augmentation vertigineuse du nombre d'étudiants pour parvenir à monter sensiblement dans ce classement.

Avant même que le rapport soit publié, cette vision s'est traduite par un certain nombre de textes qui vont amener cette mise en concurrence. La loi de 2007 (dite loi LRU) initie cette tendance en donnant plus de responsabilités aux universités dans la gestion de leurs moyens et en instaurant progressivement une procédure de contractualisation de type BOP (budget opération programme) issue du privé. Ce principe de contrôle de gestion implique la construction par les universités d'un devis décisionnel correspond au contrat d'établissement qui prévoit les objectifs associés à ses

différentes missions et précise les programmes d'action et les moyens qu'elle entend mettre en œuvre pour les atteindre. La recherche a, quant à elle, subi une restructuration profonde dont l'objectif est d'assurer une qualité suffisante pour la rendre visible à l'international. Les différentes lois de programmation n'auront de cesse que de développer la logique de projet pour mettre en concurrence les universités et de planifier l'offre de crédit pour orienter la recherche et l'évaluer.

Les conséquences ne se font pas attendre. Les universités vont rapidement entrer en concurrence entre elles dans l'exercice de leur mission de recherche. Pour accéder à la manne des projets ANR, ou des fameux projets PIA (Plan Investissement d'Avenir), il faut se plier à la thématique proposée et chercher des partenariats si l'on n'a pas la taille suffisante. Cette mise en concurrence a donné lieu, sans doute en France mais surtout dans l'académie de Lille, à des comportements qui vont laisser des traces dans la perspective d'une future coopération. Pour augmenter leurs chances d'être élues, certaines universités vont utiliser les mécanismes d'asymétrie d'information bien connus des économistes. Le premier mécanisme consiste à discriminer entre les universités partenaires sans leur dire pourquoi elles le font. Le second correspond à un véritable aléa-moral qui consiste à dénoncer une convention de partenariat sans prévenir les partenaires pour être sûr d'être éligible. Des comportements opportunistes assez malsains ne manqueront pas de se développer dans un tel environnement. De leur côté, les laboratoires qui ont un statut à défendre (type UMR) et qui risquent de le perdre ou ceux qui veulent augmenter leur visibilité vont évacuer, sans prendre de gants, les non-publiants pour répondre aux exigences des évaluateurs. Ils vont les stigmatiser sans chercher à savoir pourquoi ils ne le sont pas. Ils vont être incités à faire pression au sein des comités de sélection pour recruter sur la base de deux publications dans les revues classées sans tenir compte de leur investissement dans d'autres missions. Pour ne pas être en reste et surtout ne pas qualifier des chercheurs qui risqueraient de ne pas être recrutés dans un contexte malthusien en matière de création de postes, le CNU va leur emboîter le pas.

2. Une vision faussée de la recherche

L'IGAENR propose d'évaluer la recherche des PMU à partir de deux catégories d'indicateurs que nous voulons reprendre pour mieux comprendre ce qui pose problème (IGAENR, 2016, p 20). La première catégorie évoque des indicateurs d'intensité de la recherche comme : le montant des contrats de recherche hors ANR et des redevances sur prestations par enseignant-chercheur, le nombre moyen annuel de thèses sur 3 ans, le rapport enseignants/enseignants chercheurs, le nombre de directeurs et chargés de recherche de grands établissements de recherche ou du CNRS affectés à l'établissement, le nombre d'UMR, comme effet de réseau l'inspection retient les labex, les équipex, les écoles doctorales co-accréditées, le nombre de publications et de champs disciplinaires comptant plus de 50 publications annuelles. Les indicateurs de qualité sont : le montant des subventions ANR et européennes, le nombre de thèses par enseignant chercheur, le nombre de membres des laboratoires d'excellence, des instituts universitaires de France, des instituts de recherche technologique etc. dont l'établissement est le chef de file, le facteur d'impact des publications à deux ans.

L'évaluation nous semble faussée parce que les indicateurs ne prennent pas en compte ce qui empêche l'UA ou d'autres universités d'avoir une recherche efficace autrement dit elle ne tient pas compte de l'efficacité de leur recherche qui consiste à rapprocher la qualité de leur recherche et leurs moyens. Pour bien comprendre l'idée on peut dire qu'il n'est pas normal de comparer l'efficacité de la formation dans une grande école qui sélectionne les meilleurs étudiants avec celles des universités qui, mis à part en médecine ou les STAPS pour des raisons de capacités d'accueil et pas de niveau, ne sélectionnent pas du tout au niveau licence. L'économie industrielle évoque à ce propos l'existence de barrières à l'entrée qui rendent un marché non contestable (Huynh, Besancenot, 2004). Elle nous semble faussée parce qu'elle ne prend pas en compte le manque d'expérience d'universités qui sont jeunes et n'ont donc pas le « background » suffisant pour

pouvoir concurrencer les meilleures sur le plan de la recherche, ne serait-ce que parce qu'elles ont d'abord commencé à développer leur formation de licence et de master. Le management stratégique fait de l'âge un facteur de contingence important pour les organisations (Mintzberg, 1982). Le Boston Consulting Group, qui est l'un des plus importants cabinets conseil américain, parle de l'existence d'une courbe d'expérience de la production qui voit ses coûts diminuer avec le temps. D'une manière plus large cette expérience peut aussi traduire l'adaptation à des pratiques organisationnelles. Nous utiliserons les résultats de l'inspection pour montrer dans la suite de cette partie que l'évaluation est faussée et proposer des éléments de correction.

L'évaluation omet un effet santé. En effet les PMU les mieux classées en matière de qualité et d'intensité de la recherche sont à une exception près des universités qui intègrent l'ensemble de la recherche associée à une faculté de médecine. Les moins bien classées sont toutes hors santé. La valorisation de la recherche dans le domaine de santé est sans doute plus facile dans un secteur high-tech et parce que les facultés de médecine ont la plupart du temps fait tout ce qu'il fallait pour garder leur situation de monopole là où elles étaient implantées. Elles sont aussi protégées de la concurrence des grandes écoles. Pour avoir une vraie vision de ce que peut-être la qualité et l'intensité de la recherche dans les établissements hors-santé, celle-ci devrait être corrigée ne serait-ce que pour ce qui est des publications, et de l'accès aux ANR de la part que représente en moyenne la recherche dans les universités avec santé. Par ailleurs, le chiffre des thèses dans le domaine de la santé est surévalué par le simple fait qu'il s'agit plutôt d'un diplôme de fin d'études (donné d'ailleurs au bout de 5 ans aux pharmaciens) qui n'a rien à voir avec une thèse en histoire ou en mathématique pour qui cela donne l'accès à la recherche. Les deux corrections sont donc de nature à rééquilibrer l'évaluation de la recherche faite dans les PMU.

L'évaluation omet que la recherche et la formation sont des produits complémentaires au sens où ils sont totalement liés. Economiquement, il existe donc des externalités pour les universités pluridisciplinaires qui posent problème et que l'inspection ne prend pas en compte. C'est ce que constate l'inspection, mais sans l'expliquer, en parlant d'universités qui arrivent à faire les deux et d'autres pas. Il y a des externalités négatives. L'inspection souligne les bons résultats en matière de recherche des universités spécialisées en SHS ou technologiquement alors qu'elle incite par ailleurs à fusionner les universités spécialisées pour en créer de plus grandes dans les métropoles. Il y a des externalités positives en raison du lien qui existe normalement entre la recherche et l'enseignement si les deux missions sont équilibrées. Il y a des externalités positives si on arrive à faire jouer la pluridisciplinarité dans les deux missions. C'est ce qu'a choisi de faire l'UA en regroupant en champs ses formations et en domaines d'intérêt majeur sa recherche. Ils sont au nombre de quatre : l'éco-efficacité énergétique, patrimoines, territoires et Trans culturalités, les recompositions du lien social, l'intelligence artificielle. Cela devrait permettre d'augmenter à la fois l'efficacité par la concentration des moyens et l'efficacité si l'on parvient à dépasser les frontières disciplinaires pour favoriser la valorisation de la recherche. A court-terme les externalités sont cependant négatives parce que le maintien de la pluridisciplinarité au niveau master des formations est tacitement conditionné par un adossement à la recherche qui oblige les PMU à répartir les moyens. Les chiffres de l'inspection doivent donc être relativisés pour tenir compte de cela. A l'inverse, ils doivent être relativisés si le simple regroupement de la recherche en champs permet d'améliorer artificiellement le classement d'une université par la qualité de sa recherche.

L'évaluation omet que les PMU n'ont pas suffisamment d'enseignants-chercheurs pour que les deux missions d'enseignement et de recherche soient équilibrées. Ils sont souvent très investis dans les activités pédagogiques ou dans les responsabilités administratives. On pourrait dire qu'elles ont trop de formations mais les réduire risquerait de les transformer rapidement en collège universitaire par manque d'attractivité. Le risque associé à la focalisation sur une niche que certaines PMU ont choisi de mettre en œuvre est du même type. Ne pas tenir compte de l'effort de spécialisation qui limite naturellement quantitativement le nombre de publication ou des difficultés qu'il y a à mener

ensemble les deux missions fausse totalement l'évaluation par rapport aux thésards suivis et surtout aux publications. Pour en tenir compte, on peut par exemple corriger le nombre de publications par un multiplicateur qui est d'autant plus élevé que le ratio nombre d'heures supplémentaires par enseignant-chercheur sur 192 H est supérieur à 1. On notera que ce ratio ne prend pas en compte les importantes primes pour charges administratives qui sont payées ou transformées en décharge. Pour un indicateur de qualité de publication de 5 cela donne en réalité 10 si l'enseignant-chercheur double son service et cela donne 5 si l'enseignant ne fait que son service. Les professeurs font en moyenne 62 heures complémentaires tandis que les MCF font 100 H à l'UA. En prenant comme base les 237 MCF de l'UA cela donne un multiplicateur de 1,52. Comme il s'agit d'une moyenne par enseignant dans l'université, on tient compte aussi des efforts faits par certains pour permettre à d'autres de passer plus de temps à la recherche comme c'est le cas dans le dispositif de congés de recherche pour conversion thématique ou de tout autre dispositif. C'est le cas aussi pour les professeurs du secondaire détachés dans l'enseignement supérieur qui font 241 H complémentaires sur un service de 384 H.

En matière de publications et de thésards on peut aussi retrouver l'effet courbe d'expérience associé à un effet réseau qui n'est pas pris en compte dans le rapport. Sans mener une étude scientométrique sur chaque champ disciplinaire, on admettra facilement qu'il existe dans toutes les grandes revues qui font le facteur d'impact de la recherche la possibilité pour les chercheurs des PMU de voir leur proposition de publication rejetée par le comité de direction de la revue avant même l'évaluation en double aveugle simplement parce que l'auteur n'appartient pas à une université connue ou que son réseau est encore peu développé. L'effet de réseau et la visibilité vont aussi jouer assez naturellement pour des dossiers thématiques. Quant au nombre de thésards deux effets vont jouer en sens inverse. Un effet négatif qui est que les universités les plus jeunes auront naturellement moins de thésards puisqu'elles développent d'abord les autres formations et qu'elles ont moins de professeurs et d'HDR. Un effet positif qui est que la proximité avec leurs étudiants jouera favorablement au recrutement de doctorants.

Pour pallier le problème, certaines universités vont choisir de créer leurs propres revues ou sein d'un service de presses universitaires. C'est le cas de l'UA qui a créé son service en 1994 pour publier trois revues dans le domaine des SHS mais aussi des actes de colloque ou des ouvrages personnels. Ce choix semble plus efficace en SHS que dans d'autres disciplines où la concurrence entre les revues et les critères de labellisation de celles-ci sont très stricts. Il existe aussi une stratégie individuelle de la part de certains chercheurs des PMU qui vont vouloir se placer dans les comités de lecture ou seront contactés pour l'être par leur réseau. Ils chercheront d'abord à valoriser leur propre recherche même si cela profite indirectement à leur université de rattachement. La prise en compte de l'ensemble des travaux de publications dans des séminaires ou colloques mais aussi ouvrages et chapitres d'ouvrage devraient permettre de corriger cela et prendre en compte ce que doit-être une activité de recherche intense mais dont le facteur d'impact est faible. Enfin l'âge des chercheurs devient aussi un élément important de différenciation des universités en matière de publications en raison du temps pris pour publier dans les revues ou les ouvrages (parfois plus de deux ans) et de l'effort que les jeunes enseignants doivent faire pour préparer leurs cours. On peut aussi penser que le réseau des chercheurs augmente avec l'âge. Il faut alors corriger le chiffre des publications en le multipliant par un multiplicateur $1/(1-j)$ avec j prenant en compte la proportion de jeunes chercheurs (moins de 40 ans dans l'université même si cela dépend avant tout de l'âge moyen d'entrée dans la carrière). Si elle est élevée le multiplicateur sera plus élevé pour corriger cela et inversement. D'après les données du bilan social de 2019 cela donne pour l'UA avec 22 % de moins de 40 ans parmi les enseignants-chercheurs un multiplicateur de 1,28. Pour pallier ce problème l'UA a depuis peu mis en place un système de décharge pour les jeunes enseignants-chercheur l'année de leur prise de fonction.

Tous les autres indicateurs de qualité et d'intensité de la recherche dépendent des effets de visibilité et de réseau que permettent d'atteindre la taille critique des universités. L'inspection ne tient pourtant pas compte de certains éléments. Elle omet les contrats obtenus dans le cadre du CNRS. Cela contribue à sous-évaluer fortement la recherche de l'UA puisqu'on en exclut les contrats obtenus par le CRIL (Centre de recherche en informatique de Lens) qui est le laboratoire le plus visible. Elle omet les difficultés rencontrées par les PMU pour accéder à ces réseaux. La première difficulté tient à la présence d'asymétries d'informations de la part des grandes universités que nous avons mis en évidence dans la première partie. L'UA compte 18 laboratoires de recherche couvrant l'ensemble des champs disciplinaires hors santé et hors certaines sciences sociales particulières comme la psychologie ou la philosophie. 9 d'entre eux sont des laboratoires nécessitant une négociation à l'échelle régionale. Elle est chef de file pour un seul de ces 9 laboratoires mais a obtenu pour certains d'entre eux que la gouvernance soit locale pour garantir un minimum de vie locale au laboratoire. Deux laboratoires sont des unités mixtes de recherche CNRS. Le CRIL a une convention directe avec le CNRS. La deuxième difficulté est que l'intensité de la recherche et de la qualité dépend de leur capacité en ingénierie de projet. On bute alors encore sur la contrainte horaire d'enseignants-chercheurs qui font tout ou sur un nombre de personnels administratif suffisant affectés à la recherche dans les laboratoires, les maisons de la recherche pour monter les projets, assurer la comptabilité et l'évènementiel propre aux différents événements scientifiques qui assurent la visibilité de la recherche d'une université. On pourra alors corriger la plupart des indicateurs mis à part celui portant sur le facteur d'impact des publications par un multiplicateur égal à $1/p$ avec p représentant la part des enseignants-chercheurs et du personnel dédié à la recherche sur l'ensemble du personnel de l'université. Un passage de 40 % à 20 % entraîne par exemple un passage de 1,6 à 5 du multiplicateur prenant donc en compte l'insuffisance des moyens en matière de recherche. Les chiffres sont non disponibles pour l'UA.

L'inspection parle d'effets de réseau dans la mesure de la qualité de la recherche mais elle omet un certain nombre d'effets de réseau qu'il faut rajouter. Le rapport HCERES de 2019 corrige cette erreur et met en évidence les efforts faits en matière de valorisation de la recherche par l'UA sur son territoire. Depuis 2013, l'UA participe à la société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Nord qui appuie l'université dans la gestion de la propriété intellectuelle (PI) et le transfert de la recherche. Elle a un chargé de mission très actif en la matière et un ingénieur d'études pour le montage de projet. Seule ombre au tableau, la dissolution de la COMUE qui finance la SATT pour l'Artois pourrait poser problème à l'avenir. Elle est également partenaire de l'institut de recherche technologique (IRT) Railenium. La valorisation est une activité qui connaît une croissance importante. Le nombre de contrats de recherche collaborative générant des retours financiers pour l'établissement est passé de 28 sur la période 2008-2012, pour 1 287 K€, à 90 sur la période 2013-2018, pour un retour de 2 057 K€. Les prestations ont suivi la même tendance positive, passant de manière spectaculaire de cinq contrats pour 56 K€ entre 2008 et 2012 à 65 contrats pour un total de 1 253 K€. L'essentiel de ces flux est généré par des unités de recherche en sciences technologiques et sciences de la vie. Dans la gestion de la PI, 13 projets ont été détectés par la SATT Nord au cours de la période 2013-2018 et quatre d'entre eux ont abouti à un transfert technologique. Il rectifie l'oubli en insistant sur le travail du CRIL dans le secteur de l'informatique et du numérique même s'il juge la valorisation insuffisante. Le rapport montre donc bien que la qualité de la recherche dépend certes d'une volonté politique mais aussi des moyens mis en œuvre. Il souligne aussi implicitement les difficultés qui existent en matière de valorisation de la recherche pour les SHS et suggère de valoriser les externalités positives qui peuvent exister dans une université pluridisciplinaire pour les sciences dures et pour le territoire. Il souligne enfin l'activité importante de l'UA en matière de clusters pour répondre aux besoins de son territoire. Elle est chef de file pour le cluster « Vivalley », porté par la communauté d'agglomération de Lens-Liévin, et pour le cluster Senior University, monté avec différents partenaires comme le Centre hospitalier d'Arras, Pas-de-Calais Habitat, la Mutualité française du Nord-Pas-de-Calais, la ville d'Arras. Elle s'est engagée également dans la plupart des pôles de compétitivité de la région (Team2, IAR, AQUIMER, i-Trans,

NSL, EuraMaterials) dans le pôle d'excellence Agroé, dans le pôle de recherche MEDEE, le pôle d'innovation Eura-industry Innov. L'UA est enfin chef de file pour le learning-center au niveau régional : l'institut d'études du fait religieux où elle travaille sur l'ensemble des Hauts-de-France et dans la logistique auquel est associé un campus logistique localisé à proximité de la plate-forme multimodale de Dourges. Elle est aussi très active dans la plate-forme d'intelligence collective d'Eura-Lens qui cherche à valoriser l'installation du Louvre à Lens et dans le Louvre-Lens-Vallée qui est une éclosérie créée pour accueillir les « start-ups » dans le domaine du numérique culturel.

L'évaluation de la recherche est faussée parce qu'elle est indubitablement liée à un changement de modèle et à l'introduction d'une vision managériale qui s'est mise en place au cours des années 2000. Jusque-là la recherche était plutôt fondamentale et financée par l'Etat qui à la limite ne se posait pas la question de sa valorisation. On était dans une bureaucratie scientifique où le chercheur est apathique au sens de Merton, autrement dit, son statut de fonctionnaire, lui permet d'être payé pour chercher sans forcément trouver et même parfois sans forcément chercher. On peut dire que la recherche était comme dans le domaine sanitaire à coût remboursé autrement dit qu'on la finançait largement sans en attendre de résultats. En période d'impératif économique, elle va faire l'objet d'une contractualisation qui prend un caractère de contrat incitatif permettant d'atteindre des objectifs et de négocier les moyens (Duez, Radu, 2013). Ensuite l'évaluation part du principe que l'efficacité de la recherche est totalement liée au « big is beautiful » ce qui renvoie inévitablement à un modèle d'université métropolitaine que nous avons exposé dans la première partie. Ce modèle ne correspond pas au modèle à triples hélices qui doit mettre l'université au centre du dispositif du système d'innovation pour augmenter les effets de rétroaction à tous les niveaux et favoriser ainsi une meilleure transition entre la recherche fondamentale et les besoins de la société et les territoires (Leydesdorff, Etzkowitz, 2000). Le choix effectué exposé à notre avis le système d'innovation français à deux risques correspondant à deux tendances. Le risque d'un retour à un système bureaucratique sclérosé où n'existe aucun lien entre les besoins des entreprises et de la société et la recherche fondamentale. Le risque d'un système libéral prétendument totalement linéaire où les quelques grandes universités répondraient directement aux besoins d'innovation mais en abandonnant la recherche fondamentale seule susceptible pour se concentrer sur des innovations incrémentales.

3. Une stratégie relationnelle de différenciation dans un environnement hyperconcurrentiel

Le passage aux responsabilités élargies, la démarche de contractualisation mise en œuvre par la tutelle constitue pour les universités un appel à construire leur propre stratégie. Elles ne peuvent plus travailler à coût remboursés comme toutes les administrations le faisaient avant la LOLF (Duez, Radu, 2013). Elles doivent programmer leurs actions pour atteindre des objectifs qu'elles se sont auparavant fixés et justifier l'utilisation de leur dotation. La culture du management stratégique va progressivement se développer dans les équipes de direction. Le management stratégique renvoie les universités au choix entre deux types de démarche : une analyse processuelle qui part d'un diagnostic de type AFOM (atouts-forces-opportunités-menaces) pour arriver à la formulation d'axes stratégiques et à la gestion de portefeuilles d'activités, une analyse du positionnement stratégique chère à M. Porter qui constitue la référence en la matière (Roy, 2010). Dans ces différents contrats d'établissement l'UA évoque des axes stratégiques et planifie ses moyens, elle fait donc bien de la planification stratégique mais elle n'a pas encore, sans doute comme de nombreuses universités, formalisé la démarche et surtout choisi de nommer la stratégie menée. La démarche suivie se rapproche plus d'une analyse processuelle plus facile à mettre en œuvre que celle du positionnement qui suppose une analyse beaucoup plus pointue de l'environnement des universités voire de faire un travail de prospective et de veille.

L'IGAENR évoque les 5 facteurs clé de succès en matière de recherche pour préciser la stratégie que les PMU doivent adopter (IGAENR 2016, p 38). Les trois premiers facteurs renvoient

directement à la détention d'une masse critique que les PMU n'ont pas ou qu'elles ne sont pas prêtes d'atteindre. Les deux derniers facteurs posent problème. Le premier concerne la mise en place d'une stratégie de niche. L'inspection reconnaît le mérite des universités qui ont choisi cette stratégie alors qu'elles souffrent d'un manque de masse critique. La stratégie de niche proposée est évoquée par Porter dans le cadre de la production d'un avantage concurrentiel qui permet aux organisations de se différencier par rapport à la concurrence (Porter, 1985). La différenciation se fait sur la base du produit pour lequel on innove et/ou augmente la qualité. Pour la recherche cette différenciation ne peut se faire que sur la base d'un thème associé à une voire à plusieurs disciplines universitaires. Dans la littérature sur le management stratégique cette stratégie convient particulièrement aux plus petites entreprises qui vont utiliser une niche laissée par les grandes entreprises en raison de l'importance de leur taille qui les empêche de répondre rapidement à une demande différenciée. Elle correspond donc bien aux PMU même si l'inspection a du mal à en donner une définition précise.

Dans l'académie l'inspection reconnaît les efforts faits par l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC) en matière de spécialisation probablement dans le transport en lien avec le pôle de compétitivité mondial i-Trans mais pas ceux faits par l'UA en matière d'intelligence artificielle ou sur le fait religieux en SHS. En abandonnant depuis peu son vocable généraliste sur un territoire précis pour devenir l'université polytechnique des Hauts-de-France elle espère afficher sa spécialisation technologique face à une université de Lille maintenant pluridisciplinaire comme les autres universités périphériques. Elle prétend pourtant maintenir sa vocation pluridisciplinaire dans sa présentation. On peut donc dire que c'est justement parce qu'elles ont une masse critique insuffisante que les PMU vont avoir accès à une recherche qui n'intéressent pas les grandes universités. Par contre quand une PMU choisit une niche qui peut les intéresser parce qu'elle leur donnerait une forte visibilité, comme l'intelligence artificielle qui répond aux besoins d'une économie de la connaissance, elles vont très vite chercher, comme cela se fait avec les PME innovatrices, à récupérer le marché d'une manière ou d'une autre. La stratégie de niche fait par ailleurs courir aux PMU le risque d'une spécialisation absolue en laissant tomber plus ou moins les autres missions où les autres secteurs et/ou thème de la recherche. L'UA a toujours cherché à jouer sur les deux tableaux en développant par des recrutements appropriés le domaine de l'intelligence artificielle qui lui donne une visibilité nationale et internationale et en soutenant la recherche dans d'autres disciplines comme le fait religieux qui renvoie d'ailleurs à l'analyse d'une autre forme d'intelligence.

Pour se différencier des autres universités l'UA a retenu quatre domaines d'intérêt majeur permettant de concentrer les moyens et surtout d'assurer la visibilité de sa recherche. Cet effort a d'ailleurs été salué par les évaluateurs. Elle est surtout en lien avec la structuration en pôle de compétitivité et pôles d'excellence et le schéma régional de développement de la recherche. L'ensemble reste bien sûr perfectible sur au moins trois points. Les frontières entre les trois axes hors intelligence artificielle et notamment ceux qui recouvrent l'ensemble des SHS sont parfois difficiles à établir. L'utilisation de la pluridisciplinarité de l'UA pour instaurer un dialogue plus riche avec les sciences exactes est insuffisante. Les SHS sont effectivement souvent rangées au rang de faire-valoir dans les projets alors qu'elles pourraient avoir un apport beaucoup grand et mener vers une recherche plus innovante. L'axe intelligence artificielle autour du CRIL apparaît beaucoup trop à part dans la stratégie.

Le second facteur clé de succès évoque une stratégie de mise en réseau qui permettra de bénéficier de coopérations renforcées et de dépasser les insuffisances d'une recherche qui s'effectuerait seule ou sans lien avec les besoins du monde socioéconomique. En partant du schéma suivant on peut évoquer les différents types de stratégies relationnelles qui peuvent s'instaurer.

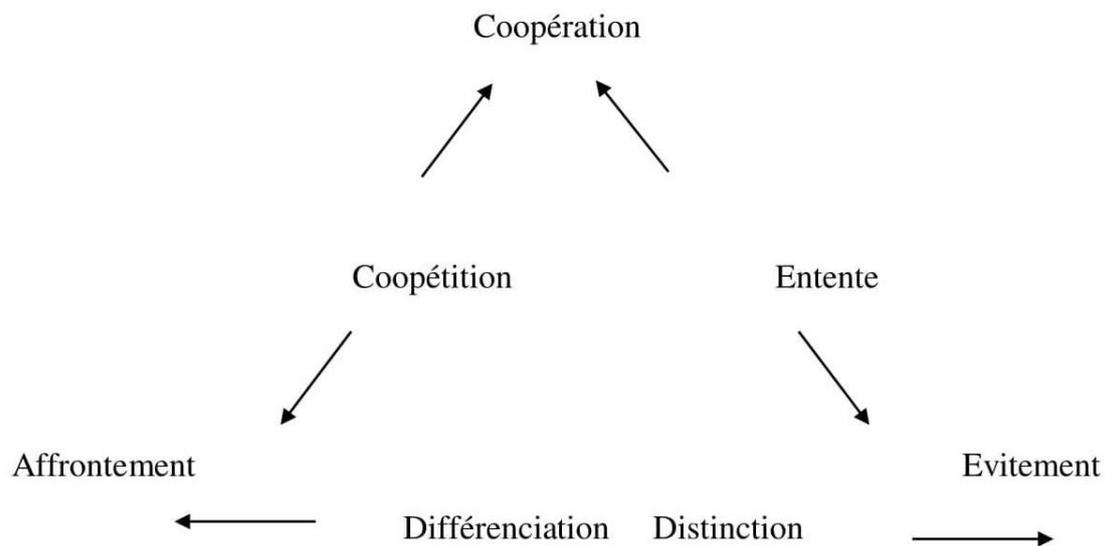


Figure 1. Les formes de stratégies relationnelles

Source : P. Duez, 2015 d'après Koenig

L'environnement relationnel des PMU est tellement concurrentiel que l'on peut penser à un affrontement de David contre Goliath où l'on n'est pas à armes égales alors que règne « l'hyper compétition » (Roy, 2010). L'affrontement peut être total et prendre des formes qui empêchent la mise en réseau et la coopération réclamée par la tutelle et l'inspection. Il s'agit d'une stratégie très agressive qui consiste à déstabiliser l'adversaire par différents leviers pour lui faire mordre la poussière. Le levier cognitif qui permet d'arrêter de perpétuer le passé pour le perturber en laissant croire par exemple que toutes les universités sont sur le même pied d'égalité et qu'elles ont le droit d'être de plein exercice comme la loi le prévoit. Le levier organisationnel fondé sur la réactivité et la flexibilité qui permet de réagir aux différentes lois et appels à projet de manière opportuniste comme nous l'avons montré dans la première partie. Un levier perturbation avec trois types de manœuvres : modifier les règles du jeu de la concurrence pour qu'il y ait rupture ; utiliser la communication pour déstabiliser, limiter les ripostes des adversaires. Les actions de lobbying exercées par certaines grandes universités, certaines formes de communications indiquent que ce levier a été utilisé. De son côté, la tutelle, ou son bras armée que constituent les instances évaluatrices, vont porter des jugements cinglants sur les PMU qui vont laisser des traces en leur donnant parfois des complexes. Dans ce contexte les PMU vont chercher à se distinguer pour montrer qu'elles ont une attitude éthique et qu'elles sont des universités de plein exercice. Ces différentes manœuvres peuvent-être qualifiées d'ambiguïtés. Or ces ambiguïtés posent sur le plan éthique celui de l'ambivalence. L'ambiguïté existe quand les acteurs ou les personnes (ici les universités) en présence sont dans l'apparence ou dans l'ambivalence puisqu'elles prétendent être ce qu'ils ne sont pas (Misrahi, 1997). C'est bien le cas quand il s'agit de vouloir être visible de Shanghai alors qu'en France aucune ne l'est et n'aura sans doute la possibilité de l'être. Il en est même résulté des complexes pour certaines. C'est le cas quand le monde universitaire prétend être un monde où règnent la solidarité et la collégialité alors que dans la pratique chaque université, chaque faculté au sein de celle-ci cherche à s'en sortir au détriment de l'autre.

Pour l'UA, il faudrait y ajouter des ambivalences issues de deux phénomènes uniques dans le paysage universitaire français. La première est issue de l'intégration de l'IUFM (Institut Universitaire de Formation des Maîtres devenu école supérieure professionnelle d'éducation depuis) puis sa sortie progressive de l'Artois. Les lois successives sur la réforme de la formation des maîtres ont fait passer les effectifs étudiants de 6000 (l'IUFM NPDC était effectivement le deuxième de

France après celui de Versailles) au moment de son intégration à 2000 quelques années plus tard avec tout ce que cela suppose comme problème de gestion du personnel et budgétaire. Les élus des territoires concernés par son implantation, la tutelle et même le personnel n'ont jamais reconnu l'effort fait par l'UA pour faciliter son intégration puis sa sortie. La seconde vient de la tutelle et des agences d'évaluation qui passent systématiquement sous silence le prélèvement de 20 millions d'euros fait sur son fonds de roulement (fait unique en France relayé par de nombreux médias), prélèvement qui aurait permis à l'UA de faire des investissements beaucoup plus importants pour atteindre cette masse critique tant recherchée pendant que dans le même temps des universités moins vertueuses sur le plan financier étaient bien évaluées sur le plan recherche.

Dans un tel contexte la stratégie consiste à dépasser ces ambiguïtés en redonnant du sens à l'action de l'université. Les travaux du sociologue Weick peuvent alors être mobilisés pour comprendre ce qui dans l'agenda décisionnel a permis de dépasser cette situation (Jamin, 2020). Une analyse du processus décisionnel et des discours permet effectivement de mettre en évidence la volonté de la direction de l'UA de maintenir le cap pour rester une université de plein exercice. L'UA a toujours cherché à jouer le jeu de la clarté dans une stratégie d'alliance si deux conditions étaient respectées : que ses partenaires respectent sa vocation à être de plein exercice, que la gouvernance soit véritablement partagée. L'alliance signée par l'UA avec l'université Picardie Jules-Verne, UPJV (pluridisciplinaire avec santé) et l'Université du Littoral Côte d'Opale, ULCO (pluridisciplinaire) pour mener une stratégie de site en matière de recherche constitue une réponse à cette déstabilisation qui respecte ces conditions. Cela donne un ensemble de 45 000 étudiants couvrant tous les champs disciplinaires réparti sur les 5 départements de la nouvelle région. L'UPJV était d'ailleurs avant la fusion des trois lilloises la plus grande université de la région avec ses 30 000 étudiants.

Dans l'analyse de Koenig la coopération peut se traduire de deux façons. Dans la démarche de coopération les PMU vont se mettre d'accord pour atteindre la visibilité recherchée et la masse critique qui leur permettra d'affronter les grandes universités. On retrouve indirectement l'idée d'affrontement. Nous y voyons au contraire pour l'UA la possibilité d'éviter l'affrontement grâce à une entente fondée sur la confiance entre les partenaires. Nous y voyons la volonté de défendre un certain modèle d'université qui cherche à donner une chance à n'importe quel étudiant de faire des études et à n'importe quel territoire de se développer grâce à la recherche et à une formation de haut niveau. La différenciation dont nous parlons n'est donc pas de même nature que celle de Porter. Pour évoquer l'idée d'un avantage différentiel fondé sur la coopération et la territorialisation nous avons préféré ne pas retenir le terme de distinction qui reste trop centré sur la recherche d'un avantage concurrentiel et l'affrontement qui en découle (Duez, 2015). Cet avantage se fonde sur la mobilisation de différentes proximités entre les universités et les territoires. La proximité est bien sûr spatiale mais elle est surtout socio-économique (Bouba-Olga, Grosseti 2008 ; Beuret, Torre 2012 ; Duez 2019). Elles favorisent la rétroaction entre elles dans la démarche menée avec l'ULCO et l'UPJV pour le PIA3 et dans la relation de l'UA avec les pôles de compétitivité et d'excellence de son territoire.

La proximité spatiale entre les universités peut être subie quand une PMU est proche d'une université métropolitaine. En partant de « mappy » et en choisissant le transport en voiture le plus rapide en partant du siège de chaque université cela donne les résultats suivants. Dans l'académie de Lille l'université la plus proche de l'UA est celle de Lille (52 Km soit 38 minutes). Les deux autres universités du site à savoir l'ULCO et l'UPJV sont respectivement à 117 Km soit 1 H 22, et 99 Km soit 1 H 12. Cette proximité est bien sûr relative dans la mesure où l'académie a un des réseaux autoroutiers les plus denses de France. La proximité socioéconomique de ressources matérielles et cognitives n'existe pas encore entre les trois universités. Elle pourra se développer notamment parce que la tutelle prévoit une négociation des moyens par site. Elle pourra se développer avec la mise en œuvre de projets communs. Une telle proximité de projet n'est bien sûr possible que si la

gouvernance permet de respecter les intérêts de chacun dans un souci de coopération. Cette proximité de coordination des décisions des universités va s'appuyer sur une proximité relationnelle qui est en construction. Le travail réalisé pour le PIA3 mais aussi le travail à des projets communs propres aux trois universités vont permettre de créer des habitudes de travail ensembles et des outils informatiques de coopération. Elle découle aussi du processus de stigmatisation de la tutelle et de l'inspection qui crée d'une certaine façon un destin commun qui se traduit par l'adhésion de 35 universités à l'AURF (alliance des universités de recherche et de formation) créée en 2013 auxquels appartiennent l'UA, L'ULCO et l'UPJV et pas ULille qui appartient à la CURIF (Coordination des Universités de Recherche Intensive Françaises) créée en 2008 qui est une association défendant la recherche de haut niveau.

Elle découle de liens avec des partenaires du type association des villes-moyennes accueillant une université. Elle s'appuie d'ores et déjà sur une proximité de médiation qui se base certainement sur la même vision de la recherche universitaire et de l'Université. La recherche de proximités et en particulier la proximité de médiation devrait permettre de produire une recherche de qualité basée sur la production de ressources spécifiques autrement dit intransférable d'un territoire à un autre (Pecqueur, 2008). Elle correspond tout à fait à la volonté d'engagement des chercheurs du modèle à triple hélices puisqu'elle permet d'intégrer l'action économique dans l'action sociale pour développer une économie des territoires (Duez, 2011). On retrouve cette volonté d'engagement de l'UA dans les pôles de compétitivité qui réunissent des centres de recherche, des formations de haut niveau et des entreprises proches géographiquement (Suire, Vicente, 2008).

Dans cette stratégie de recherche « l'interaction et la coopération sont planifiées et font partie intégrante des stratégies des entreprises » (Di Tommaso, 1999, p119). Il s'agit de mener des actions conjointes soient verticales soit horizontales selon les types d'agents qui interagissent dans le domaine de la recherche qui impliquera aussi la rétroactivité à l'intérieur de chaque hélice. Les universités participent ainsi à des organisations hybrides capables de combiner les logiques d'acteur différentes dans le cadre d'un schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche qui correspond aux objectifs de développement économique des collectivités territoriales (Menguy, 2008). Elles peuvent aussi compter sur une rationalité créatrice que leur confère une certaine ambidextrie qui permet de penser différemment et d'entrer dans un processus infini de déconstruction et de reconstruction des savoirs en opposant des réalités et des rationalités complètement différentes (Simon, 2008). Or c'est bien ce processus qui favorise fortement l'innovation.

Conclusion

Nous voudrions en conclusion préciser les contours du modèle d'université que nous avons défendu depuis le début de cet article et la stratégie qui en découle. Nous affirmons tout d'abord que c'est bien elle qui est au cœur des interactions qui vont permettre la transformation d'une recherche fondamentale en innovations incrémentales pour répondre aux besoins immédiats des entreprises mais aussi pour répondre aux besoins d'innovations de rupture de la société dans sa recherche d'un développement plus durable. L'université dont nous parlons n'est donc ni une petite ou moyenne université, ni une université périphérique à une université métropolitaine, ni une université condamnée à la proximité au sens péjoratif du terme mais bien une université d'avenir capable d'augmenter l'efficacité de sa recherche. Plus concrètement ce ne sera pas une université de grande taille visible de Shanghai ou une petite université hyperspécialisée incapable d'assurer toutes ses missions dans tous les domaines. L'efficacité de la recherche ne dépend effectivement nullement de la taille de l'université mais de sa capacité à développer une rétroaction à l'intérieur de celle-ci et des interactions avec les acteurs de la recherche aux différentes échelles spatiales concernées.

Elle devra associer la recherche et la formation simplement parce que la rétroaction est très importante pour les territoires mais aussi pour la recherche. Le lien ne va pas de soi pour certains collègues alors que l'on prétend que la recherche doit alimenter la formation de manière efficace. L'idée d'une université de pure recherche est à notre avis un contresens pour augmenter l'efficacité de la recherche. Notre expérience et de nombreux témoignages nous incitent à insister sur l'apport de la relation aux étudiants, et pas seulement aux thésards, pour faire progresser la recherche. Elle devra notamment être le plus pluridisciplinaire possible et développer le maximum de rétroaction à l'intérieur de chaque discipline mais aussi entre les SHS et les sciences dures pour créer le maximum d'externalités positives en matière de connaissances. L'efficacité de la recherche dépend aussi des interactions qu'elle pourra mettre en place avec les différents acteurs de la recherche, de l'économie, de la politique, de la société civile aux différentes échelles spatiales concernées au sein d'organisations hybrides conjuguant différentes problématiques et manières de fonctionner. Cela suppose de sa part le développement d'une stratégie relationnelle de différenciation qui se basera sur la mobilisation de proximités pour créer des ressources spécifiques. Cela suppose enfin qu'elle n'hésite pas à avoir ses propres outils de diagnostics et d'analyse stratégique surtout quand ceux-ci sont biaisés pour les orienter vers un modèle qui n'est ni bon pour elle, ni bon pour la recherche comme nous avons tenté de le démontrer. La démarche d'auto-évaluation proposée par l'HCERES depuis le dernier contrat va dans ce sens à condition qu'il ne soit pas une fois de plus utilisé pour justifier ce que l'on sait déjà à savoir qu'elle les PMU n'ont pas encore atteint la taille critique et qu'elles n'ont certainement pas l'âge de la très vénérable Sorbonne qui est, de fait, connue dans le monde entier sans avoir à faire d'effort.

Bibliographie

- [AGH 04] AGHION P., COHEN E., (dir.), Education et croissance, Conseil d'analyse économique, rapport au 1^{er} ministre, Paris, 2004.
- [AGH 10] AGHION P., L'excellence universitaire et l'insertion professionnelle : leçons des expériences internationales, Rapport de la mission Aghion à la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche. 2010.
- [ATT 08] ATTALI J., (dir.), *Rapport de la commission pour la libération de la croissance*, La documentation française, Paris, 2008.
- [BAL 11] BALME P., « Université de proximité, antenne universitaire ? », communication au séminaire sur les schémas locaux d'enseignement supérieur et de recherche, Assemblée des villes universitaires de France, Agen, 2011.
- [BARB 15] BARBE A., « L'université dans la mondialisation : les classements internationaux et leurs effets pervers », *Regards croisés sur l'économie* n°16, Paris, p. 254-259, 2015.
- [BEH 10] BEHAR D., « Métropolisations : version française d'un paradigme universel » dans L. CAILLY, M. VANIER (dir.), *La France. Une géographie urbaine*, ARMAND COLIN Editions, Malakoff, p. 113-124, 2010.
- [BEU 12] BEURET J.-Y., TORRE A., *Proximités territoriales*. ECONOMICA Editions, Paris, 2012.
- [BOU 08] BOUBA-OLGA O., GROSSETI P., Socio-économie de proximité, *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 311-328, 2008.
- [BLA 04] BLANC C., Pour un écosystème de la croissance, Rapport au premier ministre, Paris, 2004.
- [DAV 01] DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Fondation Nationale pour L'enseignement de la Gestion des Entreprises, Paris, 2001.
- [DAV 06] DAVIDENKOFF E., KAHN S., *Les universités sont-elles solubles dans la mondialisation*, HACHETTE Editions, Paris, 2006.
- [DIT 99] DI TOMMASO M.R., « Systèmes d'entreprises et efficacité collective : problèmes de politique industrielle », *Sciences de la Société*, n° 48, p. 113-135, 1999.
- [DUE 08] DUEZ P., « L'état à la recherche de gouvernances locales. Une approche régulationniste », *Economie Appliquée*, n° 4, p.113-147, 2008.

- [DUE 11] DUEZ P., « La place de l'économie des territoires dans la construction d'une théorie générale intégrant l'espace. » *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 4, p. 232-254, 2011.
- [DUE 13] DUEZ P., RADU I., et al., « An economic analyse of the health and social sector recasting in France and Romania », *Business Excellence And Management Journal*, n°3, p. 22-37, 2013.
- [DUE 15] DUEZ P., « De l'avantage concurrentiel à l'avantage différentiel. Pour un nouveau modèle de management stratégique » dans A. DEACONU (dir), *Management des affaires pour les filières francophones*. ASE Editions, Bucarest, p. 105-136, 2015.
- [DUE 19] DUEZ P., « La planification des proximités dans le domaine culturel. Le cas du Louvre-Lens ». *Marché Et Organisations*, n° 35, p 33-50, 2019.
- [HCE 09] HAUT COMITE POUR L'EVALUATION DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, Rapport d'évaluation de l'Université d'Artois, 2019.
- [HAZ 07] HAZELKORN E., « L'impact du classement des établissements sur la prise de décision dans l'enseignement supérieur », *Politiques et Gestion de L'enseignement Supérieur*, vol 19, n°2, p. 95-122, 2007.
- [HUY 04] HUYNH K., BESANCENOT D., *Economie industrielle*. BREAL Editions, Paris, 2004.
- [INS 16] INSPECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE LA RECHERCHE, Les petites et moyennes universités. Rapport N° 2016-075, 2016.
- [JAM 20] JAMIN B., *Relations université-territoire. Quelles contributions à l'évolution de l'identité d'une université ? Le cas de l'université d'Artois.*, à paraître aux Presses Universitaires de l'Artois, 2020.
- [LEY 00] LEYDESDORFF L., ETZKOWITZ H., « Le « Mode 2 » et la globalisation des systèmes d'innovation « nationaux » : le modèle à Triple hélice des relations entre université, industrie et gouvernement ». *Sociologie et Sociétés*, 32 (1), 135–156. <https://doi.org/10.7202/001434ar> consulté le 7 mars 2020.
- [MEN 08] MENGUY N., « De la stratégie économique à la stratégie informationnelle : l'intelligence sectorielle dans les pôles de compétitivité comme instrument de coordination entre les sphères publique et privée », dans L. FRANÇOIS, *L'intelligence territoriale. L'intelligence économique appliquée au territoire*, Lavoisier, p. 38-57, 2008.
- [MIL 04] MILLE M., « Université, externalités de connaissance et développement local : l'expérience d'une université nouvelle, Politiques et gestion de l'enseignement supérieur », vol 16, n° 3, *OCDE*, p. 89-113, 2004.
- [MIN 82] MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, ORGANISATION Editions, Paris, 1982.
- [MIS 97] MISRAHI R., *Qu'est-ce que l'éthique ?* ARMAND COLIN Editions, Malakoff, 1997.
- [LPEC 08] PECQUEUR B., « Pôle de compétitivité et spécificité de la ressource technologique : une illustration grenobloise », *Géographie, Economie, Société* n° 3, vol 10, p. 311-326.
- [POR 85] PORTER M., *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, (1^{ère} éd)1999, 1985.
- [RIT 08] RITSILA J., « L'engagement économique et social des universités en Finlande : élaboration d'un modèle d'évaluation », *Politiques et Gestion de l'Université*, OCDE, n° 20, p. 193-214, 2008.
- [ROY 10] ROY P., *Les nouvelles stratégies concurrentielles*, La Découverte, Paris, 2010.
- [SIM 08] SIMON F., TELLIER A., « Créativité et réseaux sociaux dans l'organisation ambidextre », *Revue Française De Gestion*, n° 187, p. 145-159, 2008.
- [STR 16] STRATER, Diagnostic Haut de France sur l'enseignement supérieur et la recherche, Ministère de l'enseignement supérieur, Paris, 2016.
- [SUI 08] SUIRE R., VICENTE J., « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes. » *Revue Française De Gestion*, n° 184, p. 119- 136, 2008.
- [TAU 10] TAULELLE F., « La France des villes petites et moyennes » dans L. CAILLY, M. VANIER « La France. Une géographie urbaine », *Armand Colin*, Malakoff, p. 149-164, 2010.
- [VAN 12] VAN HAEPEREN B., « Que sont devenus les principes du new public management. Le cas de l'administration wallonne », *Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, n° 2, p. 83-99, 2012.