

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

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

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

LE MÉTIER DE PRÉSIDENT D'UNIVERSITÉ

par

Ivar EKELAND

Président de l'Université Paris IX-Dauphine

Séance du 19 octobre 1993

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Ivar Ekeland, qui inaugure la série de petits-déjeuners de l'École de Paris, est Président de l'Université Paris-Dauphine. Il illustre bien le type de débat entre pratique et recherche que l'École de Paris organise puisqu'il est à la fois chercheur mathématicien et Président. Dans le domaine de la recherche, il est particulièrement réputé en analyse non linéaire. En tant que "gestionnaire" de l'institution universitaire, il a occupé et occupe encore aujourd'hui divers postes importants au sein de l'Université Paris-Dauphine ainsi que dans les instances nationales des universités.

EXPOSÉ d'Ivar EKELAND

Quand j'ai commencé ma carrière universitaire tout se passait aux États-Unis. Maintenant, 20 ans après, je m'aperçois que dans mon domaine les choses les plus intéressantes se passent en Europe. Cela a quand même pris 20 ans. J'espère qu'une évolution analogue se produira dans le domaine du management et que, dans 20 ans, on dira qu'il y a une véritable École de Paris du Management

Rentrons tout de suite dans le vif du sujet. Être Président d'université n'est pas un métier. C'est une fonction que l'on exerce pendant 5 ans et, à l'heure actuelle, qui n'est pas renouvelable. C'est aussi une fonction dans la tradition française. C'est une fonction qu'un universitaire accepte d'exercer pendant 5 ans et au bout de 5 ans il rentre dans le rang.

Commençons par décrire l'organisation telle que je la vois. Je n'ai pas beaucoup d'expérience d'autres organisations, mais il me semble qu'une université est l'organisation la plus complexe que l'on puisse imaginer car plusieurs logiques s'y affrontent.

Les Quatre Logiques

Par ordre de complexité croissante, il y a tout d'abord la logique la plus simple que nous connaissons : la logique hiérarchique. Je suis le supérieur hiérarchique du personnel administratif, soit 270 personnes pour le cas de Dauphine. Ici, tout est clair. C'est le système de la Fonction Publique. En principe, j'ai le droit de dire à ce personnel ce qu'il doit faire. Mais dans la réalité, mon pouvoir est très limité. Toutefois, il s'exprime dans la logique classique de supériorité hiérarchique.

La deuxième logique est une logique collégiale. Mes relations avec les collègues ne peuvent être fondées sur la logique hiérarchique dont on vient de parler. C'est la logique collégiale qui prédomine et les enseignants-chercheurs le ressentent vivement. Le principe d'indépendance du professeur des universités est sacrée. Les professeurs des universités sont des personnages tellement importants que le Conseil Constitutionnel renverse des lois aux motifs que leur indépendance d'esprit doit être préservée. Le président a, néanmoins, vis-à-vis d'eux, une magistrature morale. Si je ne puis leur donner des ordres, je peux, en revanche, essayer de les convaincre. Il s'agit ici d'une logique collégiale de magistrature morale.

La troisième logique est la logique politique, en ce sens que toutes les décisions importantes passent en Conseil d'Administration et que ces dernières doivent être votées. Le système de la loi de 1984 impose à une université 3 conseils : un Conseil d'Administration, un Conseil Scientifique, un Conseil des Études et de la Vie Universitaire. A Dauphine, ces conseils comprennent respectivement 60, 30 et 30 personnes. Ce qui est le chiffre maximum. L'ensemble de ces conseils, soit 120 personnes, élit le Président pour une durée de 5 ans non renouvelable. Par ailleurs, ces conseils ont des prérogatives. Ils approuvent, notamment, le plus élémentaire des actes politiques : le budget. Dans ces conseils, il y a à peu près un tiers d'étudiants ; un peu moins de la moitié est composée d'enseignants-chercheurs : professeurs d'un côté, maîtres de conférence de l'autre ; le reste se décomposant en personnels administratifs et personnalités extérieures.

C'est dans le cadre de ce système que le président doit faire passer son budget, se faire élire, faire élire ses vice-présidents, défendre ses politiques. Le système, dans le cadre de Dauphine tout au moins, n'est pas structuré. Par exemple, les élus étudiants n'appartiennent pas, généralement, à de grandes organisations nationales. Leur représentativité est relativement douteuse en ce sens qu'ils ne représentent qu'eux-mêmes. Comme, par nature, les étudiants sont des gens de passage, et que les étudiants ne votent pas, une sorte de jeu pervers en résulte. Il suffit ainsi de très peu de voix pour être élu. Il est clair que 4 ans plus tard, quand tout le monde est sorti de l'université, tout est oublié. Ainsi, on a un ensemble de quelques personnes qui essentiellement représentent des intérêts particuliers à un moment donné et dont on sait très bien que ces derniers n'ont pas d'avenir et pas beaucoup de passé.

Il y a une quatrième logique, que j'ai perçue très fortement : c'est celle de l'homme public. Un Président d'Université, est l'une des très rares fonctions dans laquelle on peut se tuer en mettant son pied dans la bouche, comme disent les anglais. Si on commet une gaffe, on "saute". Par exemple, si je suis invité à une émission de télévision et que j'explique que la sélection est une très mauvaise chose ou bien que l'expérience de Dauphine prouve qu'il faut que tout le monde entre dans les universités, il est clair que, le lendemain, je "saute". Je veux dire que les étudiants vont circuler dans l'université avec des pancartes et assiéger mon bureau. C'est ce que j'appelle la logique de la rue. Si en revanche, en tant que professeur de mathématiques, je vais à la télévision pour expliquer que les mathématiques ne servent à rien, on dira simplement que je suis fou. Dans cette logique de la rue, de démocratie directe, le personnage central est le président. Personne ne connaît personne dans l'université, mais on sait qu'il y a un président.

Le résultat de la combinaison de ces quatre logiques est que tout devient rapidement très complexe.

L'Évaluation

Je n'aurais peut-être pas dit cela au début de mon mandat, mais il n'y a pas de mission ou de critères d'évaluation clairs dans une université. En d'autres termes, à quoi sert l'institution universitaire ?

On pourrait dire qu'elle sert à faire de l'enseignement, de la recherche, de la formation permanente. La loi lui assigne ainsi des missions. Le problème demeure. Après avoir dit cela, il faut tout de suite admettre que ce n'est pas entièrement vrai. Ce matin, en venant, j'écoutais la radio. De quoi y parlait-on ? On y disait que l'Université François Rabelais de Tours avait accueilli 35 % d'étudiants de plus que l'année dernière en 1ère année. Le Président semblait en être très fier. Alors, est-ce le seul but d'une université que d'accueillir des étudiants ? Si c'est le cas, on peut en mettre dans des hangars sans que ce soit la peine d'avoir des professeurs ! Dans le même esprit, on a pu tout observer : des baraquements aux tentes ! On manque, il me semble, de critères objectivement mesurables. Quand peut-on dire que le travail est bien fait ? Quand peut-on dire que l'université a été bien gérée ou bien encore que l'université est bien présidée ? Comment puis-je dire "j'ai fait du bon travail" ? Par rapport à quoi peut-on évaluer ? Est-ce que c'est parce que la presse en parle ? Est-ce que c'est parce que les étudiants trouvent du travail ? Est-ce que c'est parce que l'on a accueilli beaucoup d'étudiant ? Je ne sais pas. Dans son rapport sur Dauphine, le CNE (Comité National d'Évaluation) concluait récemment que l'université devait développer des procédures d'évaluation. À mon avis cela ne fait que repousser le problème. Maintenant, le fait de manquer de critères a un avantage du point de vue politique. On peut en inventer ! C'est-à-dire, qu'une certaine liberté est implicitement offerte au président pour fixer ce qu'il cherche à faire. Personne ne va vraiment lui donner la politique générale qu'il devra adopter.

La Fonction

En prenant ma fonction, j'ai assez vite vu un certain nombre de choses. La première est que j'aurais pu passer tout mon mandat à ne m'occuper que de problèmes immédiats. Très vite, les gens se sont aperçus qu'il y avait un nouveau président et ils venaient me voir pour me demander..... un bureau! Il y avait tout un ensemble d'autres choses qui prenaient beaucoup de temps. Je jouais les pompiers constamment. Il y avait ceci et il y avait encore cela et j'aurais pu y consacrer tout mon temps. J'ai, heureusement, réagi à ces contraintes. Le problème de bureau était paradoxalement un effort majeur. Plutôt que de le traiter au coup par coup, j'ai préféré construire des locaux supplémentaires. Un autre événement devait faciliter ma démarche. Il y avait cette fameuse proposition de transfert de l'Université qui, en tant que telle, allait échouer mais qui allait me servir de levier pour obtenir un financement de la Ville de Paris et de la Région "Ile de France". Dès ce moment, tout s'est enchaîné. Je me suis rendu compte que le meilleur moyen d'agir sur l'organisation était, en fait, d'agir de l'extérieur.

À l'extérieur, les gens ont une vue complètement différente des universités. Ils s'imaginent que l'université est quelque chose d'à peu près raisonnable, où, quand le président dit quelque chose, il a le pouvoir de se faire entendre. Et, grâce à ce pouvoir, il peut faire pression sur l'organisation. D'un point de vue stratégique, ce n'est pas entièrement faux. Même si globalement, le président n'a presque pas de pouvoir, il en a quand même un peu par le biais des informations qu'il contrôle. Par exemple, le fait d'envoyer le bon courrier à la bonne personne peut faire bouger les choses. Il choisit les personnes clés. En servant d'intermédiaire entre ces personnes clés, il peut faire émerger des accords miraculeux qui vont dans le sens de ce qu'il cherchait au départ. C'est un pouvoir dont il faut savoir jouer. L'autorité s'affirme, ainsi, au fil des années, en ce sens que les succès apparents en entraînent d'autres.

Des acteurs en situation de jeu

En arrivant à la présidence, j'avais été aidé par les apports de la théorie des jeux. J'avais lu, à l'époque "L'acteur et le système" et je l'avais tout de suite compris, car ce qui était décrit avait à peu près le formalisme de la théorie des jeux. L'idée suivant laquelle une organisation était composée d'acteurs en situation de jeu, mais dont les règles et les préférences pouvaient être modifiées en cours de partie était particulièrement éclairante. Je l'ai vu se dérouler sous mes yeux. Ces règles très rigides, du point de vue institutionnel, étaient transformées par le jeu des acteurs de manière à donner des résultats qui étaient finalement imprévisibles.

C'est la logique du système qui veut ça. Si on arrive à identifier les différents groupes d'acteurs au sein de l'université, on peut y voir plus clair. Au départ, on se dit que certaines choses sont impossibles, puis on s'aperçoit que les gens ne jouent pas tous le même jeu. Pour moi, l'organisation est une pièce occupée par des joueurs assis en groupe autour de différentes tables. Quant à moi, je suis à plusieurs tables à la fois. Je suis ainsi engagé en permanence sur plusieurs jeux. Lorsque ça "marche" sur une table, j'abandonne les autres et je me concentre sur celle-ci. Comme cela marche bien pour moi, les autres joueurs à cette même table vont avoir tendance à la délaisser pour se concentrer sur une autre. Tout le monde peut ainsi avancer parce qu'il y a toujours plusieurs jeux en parallèle. Si on est bloqué sur certains, on peut toujours progresser sur d'autres.

L'absence d'incitations formelles

Le Président d'Université est élu pour 5 ans. Au bout de 5 ans, il s'en va. Mon horizon est Octobre 94. En toute rationalité, comme dans un jeu répété, lorsqu'on s'approche de la fin, on commence à jouer pour soi. On n'a plus de raison de coopérer. Dans le même esprit, quel intérêt les collègues enseignants-chercheurs ont-ils à s'impliquer dans l'université ? Si ce sont des acteurs rationnels, ils vont optimiser leur choix d'activités. Certaines activités sont

contrôlées et suivies de très près ; les activités de recherche, par exemple. Elles permettent d'aboutir à des promotions. D'autres le sont moins. Par exemple, il n'y a pas d'incitation personnelle pour participer à la gestion de l'université. De même, le personnel administratif, qu'il fasse bien son travail ou qu'il le fasse mal ou qu'il ne le fasse pas du tout, ne reçoit pas véritablement de traitements différents. En conséquence, en l'absence d'incitations formelles, le management prend une tournure beaucoup plus politique. L'expérience de président d'université n'est pas réellement une expérience de gestion avec de véritables moyens d'actions, un système de récompenses, et une latitude sur les transferts de postes. Il s'agit plutôt d'une expérience politique.

DÉBAT

Un intervenant : *En dépit de toutes les contraintes présentées, j'aimerais que vous nous expliquiez votre rôle au sein de la commission nationale des IUP et que vous nous disiez en quoi ce fut une expérience complémentaire ou pas avec ce qui est fait localement à Dauphine ?*

Ivar Ekeland : Un bref historique est nécessaire. En 1991, j'étais à mon bureau quand je reçus un coup de fil d'Allègre. Ce dernier me dit : "je vais lancer les Instituts Universitaires Professionnalisés. Veux-tu co-présider la commission de pilotage avec P.Guillen ?" À l'époque, je ne savais pas ce qu'étaient les Instituts Universitaires Professionnalisés. Je ne savais pas qui était Pierre Guillen. Ceci dit, c'était Allègre au téléphone et je le connaissais. J'avais des négociations en cours avec lui et je lui accordais beaucoup d'estime. Bref, j'ai accepté parce que je lui faisais confiance.

Je me suis ensuite beaucoup battu pour cette affaire. Les IUP étaient une initiative entièrement nouvelle : un enseignement professionnel à BAC + 4 en université. Jospin avait même dit, qu'à terme, la moitié des étudiants seraient dans des IUP. Ceci témoignait d'un changement radical. Je m'y suis totalement impliqué car c'était quelque chose de nature à faire bouger le système. C'est-à-dire, qu'à partir du moment où les universités négociaient avec les régions et où elles développaient leurs activités en accord avec d'autres partenaires, le contrôle de l'État ne pouvait que diminuer. Les initiatives locales et l'autonomie ne pouvaient que s'accroître. Les universités allaient désormais disposer de nouveaux moyens d'action.

Du point de vue stratégique, cela s'insérait dans la stratégie de Dauphine. Tout le ministère savait que je me battais pour les IUP. Et il m'en était très reconnaissant. Tant qu'Allègre est resté, j'ai eu un Ministère d'une bonne volonté incroyable. Je n'en ai pas d'ailleurs abusé. Pour l'université, tout ceci a été extrêmement positif. La porte est restée longtemps ouverte. Demain, elle se sera peut-être refermée. En lançant deux IUP à Dauphine, nous avons pu avoir du soutien et des postes. Depuis, de nouveaux acteurs se sont mis en place au ministère. Ils découvrent petit à petit les mérites du dossier.

Int. : *Ce qui m'a frappé dans la présentation, c'est que l'on a surtout évoqué les contraintes qui pèsent effectivement sur tous les présidents en France. Toutefois, quand on y regarde d'un peu plus près on est frappé par le fait qu'il y a de grandes différences d'un président à l'autre, d'une université à l'autre. Il me semble, également, que l'on ait mis beaucoup ici l'accent sur le formel. J'aurais souhaité, que l'on aborde plus les jeux informels des acteurs. Enfin, j'aurais aimé que l'on évoque l'évolution de l'institution dans le temps. Il semble que pendant votre mandat de président il y a eu de nombreux changements dont, en particulier, un accroissement de l'autonomie. Je voudrais savoir si cela rejaillit sur votre mode de fonctionnement.*

I. E. : Il y a deux semaines de cela, dans le but de rédiger une histoire de Dauphine pour son vingt-cinquième anniversaire, des étudiants étaient venus m'interroger. J'avais fait reprendre tous les budgets depuis vingt ans. On s'est aperçu que, jusqu'à un passé très récent, la totalité du budget était pré-affectée. En quoi consistait alors le métier de Président ? Maintenant, la

subvention de l'État doit représenter pour Dauphine environ la moitié du budget, hors salaires. Le budget est de 160 millions de Frs avec salaires (budget fictif mais sans amortissement) et de 80 millions de Frs sans salaires. La subvention de l'état est de 24 millions de Frs pour un budget voté par le conseil de 80 millions de Frs. Le reste se décompose en ressources de recherche (CNRS), de contrats avec les entreprises, de taxe d'apprentissage. C'est ça, en partie, l'autonomie.

J.J. Laffont m'a fait une excellente remarque au sujet des différences entre universités. Un jour, il me dit : "on n'y arrive pas". Pourtant, il faisait de très belles choses à Toulouse ! Je lui ai répondu : "regarde, on arrive à faire des choses. Tu as obtenu des constructions, tu as développé de nouveaux programmes, tu as renforcé la recherche etc.". Il me répondit : "tu vois, justement, parce que le système est mal régulé, l'influence d'un homme est déterminante. Une seule personne peut faire plein de choses, mais elle peut aussi être très destructrice. Dans un système bien régulé, l'influence d'un individu serait tout à fait négligeable". Cette remarque m'avait frappé. C'est justement parce que quelque chose est mal définie, que personne n'impose de stratégie, que l'on peut saisir des occasions.

Maintenant, le jeu des acteurs ! Il m'a fallu à peu près trois ans pour comprendre qui était qui dans l'institution. Au début, j'ai eu un problème de légitimité. C'était clair ! J'étais mathématicien. Des collègues gestionnaires ont voté pour moi, en revanche, d'autres étaient farouchement contre. Le rôle de la gestion et l'influence notamment de certaines personnes ont eu alors une grande importance. Tout le poids de l'histoire se faisait ressentir. Dauphine est une institution avec une très forte identité. Dans le cas de la gestion, la majorité des professeurs étaient présents à Dauphine, au moment de sa fondation, sous d'autres habits, si j'ose dire. Ils étaient assistants. Au cours des ans, ils ont pu construire des réseaux "disciplinaires" où tout le monde se connaissait. Il y avait aussi des réseaux d'opinion politique. Lors de la création de Dauphine, certaines personnes étaient venues parce qu'elles avaient des idées particulières sur l'enseignement. C'est ce qu'on appelait "les gauchistes". Beaucoup d'entre elles sont maintenant parties mais il y a encore des réseaux de cet ordre : anciens soixante huitards qui tiennent fort bien certaines choses. Ceci fait que nous avons des bastions auxquels le président ne peut que très difficilement toucher. Par exemple, une de mes premières promesses présidentielles était de réformer l'enseignement en premier cycle. J'étais naïf ! J'ai laissé, finalement, le problème essentiellement comme je l'ai trouvé, de crainte de remettre en cause les grands équilibres. La structure de Dauphine reflète toujours l'existence de certains groupes. Je pense que le moment arrive où cela va pouvoir changer, notamment grâce aux recrutements. C'est exactement comme cela que s'opèrent les révolutions scientifiques. Les révolutions scientifiques arrivent parce que les gens changent ou bien parce qu'ils meurent ou bien parce qu'ils s'en vont et que d'autres arrivent. Maintenant que l'on a beaucoup recruté à Dauphine, de nouveaux groupes se sont formés et ce sont eux qui mèneront le changement.

Int. : *Au delà de son action par le biais de la politique générale des pouvoirs publics, comme ce fut le cas lors de la mise en place des IUP, où se situe la principale capacité d'initiative et la principale contrainte d'un Président d'Université dans sa mission de formation des jeunes ?*

I. E. : Nous n'avons pas d'objectifs clairs. Quand on dit : "former des jeunes", ce n'est pas clair pour moi. À mon arrivée à la présidence, j'ai insisté sur le développement des DEA. Pourquoi ? Parce que nous n'avions pas assez d'enseignants de gestion. Il fallait donc les former nous-mêmes et entretenir un vivier. Grâce à ce vivier nous pouvions avoir de futurs enseignants. Ceci est une manière de former les jeunes ! Par ailleurs, assurer une bonne qualité d'enseignement au premier cycle est aussi un moyen de former les jeunes. Il y a une troisième manière qui consiste à accueillir plus d'étudiants. Tout cela, c'est former des jeunes. Mais, je ne sais pas du tout ce que doit être la priorité. C'est comme pour le bien public. Nous souhaitons tous le bien général. Former les jeunes est exactement du même ordre. Toutes les initiatives que nous devons prendre doivent répondre à cet objectif là. Mais je ne peux dire laquelle vaut mieux qu'une autre.

Int. : *La loi donne des finalités à l'université. Est-ce qu'une université ne peut pas se fixer ce que j'appellerai des objectifs ? Ceci, d'ailleurs, pourrait l'aider dans la mise en place de dispositifs d'évaluation.*

I. E. : On peut donner des objectifs à l'intérieur de finalités générales énoncées par la loi. Mais est-ce qu'un président d'université a une véritable capacité d'initiative pour concourir à ces objectifs ? À mon avis, dans le système, tel qu'il est, et compte tenu du fait que le président ne peut être la principale source d'initiative, la seule qui lui reste effectivement est celle de l'exemple. On peut lancer une initiative qui permettra aux gens de se recentrer et qu'ils suivront. La meilleure stratégie possible est celle de l'exemple qui incite les personnes à s'y rallier et qui attire le succès par le succès.

Int. : *Est-ce qu'un ancien président d'université part dans la nature, comme les étudiants ? Ou bien, y a-t-il des lieux de rencontre où l'on essaie de faire quelque chose et de continuer ?*

I. E. : Dans peu de temps, les présidents seront rééligibles. Dans l'immédiat, il n'y a pas de clubs d'anciens présidents. Le Ministère se sert de la compétence de beaucoup d'anciens présidents. Il s'en sert fort bien. Il y a là un réservoir de compétences et d'expertises dans lequel le ministère puise et cela lui est très utile.

Int. : *Pensez-vous qu'une université privée, ait moins de contraintes qu'une université comme Dauphine ?*

I. E. : On n'a pas en France d'universités privées et on ne peut pas vraiment comparer. Je pense néanmoins que les objectifs devraient y être plus clairs. Il y a une autre contrainte de fond que l'on aurait si nous étions privé et que l'on n'a pas dans le système public. C'est la contrainte qui nous pousserait à dire aux collègues : "Chers Amis, l'année prochaine on ne peut plus vous payer et l'on doit mettre les clés sous la porte !". On se sentirait, certes, plus responsable mais on rendrait, tout le monde aussi, plus responsable.

Int. : *L'École de Paris est aussi un lieu de débat. Alors, je n'ai pas envie de poser de question. En revanche, j'ai envie de faire une remarque. Monsieur, je ne sais pas s'il faut dire Monsieur le Président ou Monsieur le Manager ! Du côté du président, j'aurais plutôt un sentiment d'admiration. En revanche, du côté du manager, j'aurais un sentiment d'extrême prudence dans la manière dont je vois les choses. C'est ma seule déception. Je veux revenir sur deux points qui résument votre discours. D'une part, il vaut mieux s'occuper de plus petit nombre possible sur un plan démographique. On joue sur des petits nombres dans votre cas. C'est un petit truc votre "machin" comparé à d'autres universités ! Ce n'est pas une critique. Je constate ! D'autre part, il vaut mieux être riche ! Au fond, c'est un parfait management perfectionniste que vous nous avez décrit. On se cale sur le haut du catalogue, sur le haut de gamme. On gère les problèmes d'espace par l'extension. On tourne en espérant que peut-être le reste va bouger. Il est intéressant que vous disiez que la probabilité pour que le reste bouge est une variable exogène. Vous avez parlé de recrutement, de la fin des solidarités. C'est curieux ! On a l'impression que vous êtes volontariste pour certaines choses et pour d'autres... Je ne comprends pas non plus pourquoi vous en avez fait l'impasse ! Vous êtes un homme libre ! Vous allez partir et vous ne pouvez être renouvelé. Alors, là, carte sur table, pourquoi ne vous "grenadez" vous pas ? Pourquoi ne prenez vous pas plus de risques ? Pourquoi ne changez vous pas un certain nombre de points clés dans votre institution ? La raison que vous nous donnez et que je n'ai pas comprise réside dans la rémanence d'équilibres anciens. Je veux également ajouter que ce qu'il y a encore de plus curieux est que votre pratique n'a pas grand chose à voir avec votre discours. C'est sûr, vous bougez beaucoup. Vous jouez avec des variables qui montrent que vous avez la possibilité de faire des choses pour l'université. Peut-être parce qu'il n'y a pas de but fixé et précis et parce que d'une certaine manière les gens ne font pas grand chose. Ou s'ils le font c'est parce qu'ils ont d'autres objectifs qui leur sont beaucoup*

plus importants. Ce que je souhaiterais c'est que vous nous parliez un peu plus de votre pratique.

I. E. : Vous dites qu'il n'y a pas d'initiatives et pourtant que ça bouge. Je suis d'accord. Pour moi, cela reste un mystère du management. Je prends un exemple très concret. Quand j'ai lancé les IUP, le travail qu'ont fait les collègues a été monstrueux. Dans le même esprit, les collègues qui s'occupent de DEA ou de DESS ont une tâche considérable. Pourquoi font-ils cela ? Je ne sais pas. On pourrait dire qu'il y a probablement des revenus non salariaux, mais au fond je n'ai pas de réponse. Si on dit que les collègues lancent des formations pour assouvir des besoins personnels, alors sur le plan du management c'est dur à gérer. De ce point de vue, vous avez raison, mon discours est différent de ma pratique car j'essaie de convaincre les gens. Je vais leur dire : "c'est formidable, on va tous faire cela ensemble", mais en bout de course, ces personnes vont passer cinq ans à faire cela et quand je serai parti, peut-être que mon successeur sera complètement amorphe et tout sera oublié. Le président est l'officier qui monte sur la tranchée et qui entraîne ses hommes en criant : "en avant !" Il y en a qui suivent et d'autres qui restent au fond de la tranchée. C'est peut-être eux qui ont raison.

Le deuxième commentaire porte sur la question de savoir pourquoi je n'ai pas fait certaines choses. Pour traiter de ce point, il est nécessaire d'aborder une autre contrainte très importante : la contrainte de temps. Le temps est la ressource la plus rare. Chaque moment est un moment calculé. En terme général, si vous avez des investissements à réaliser, vous allez choisir ceux qui sont les plus rentables. J'ai ainsi investi sur les IUP au niveau national et cela m'a pris 20 % de mon temps. J'en vois maintenant les fruits. Sur d'autres affaires, la réforme du premier cycle par exemple, je suis certain que j'aurais pu faire quelque chose en y investissant 50 % de mon temps pour des résultats très aléatoires.

La dernière remarque concerne les petits nombres. En quelque sorte, vous dites qu'il vaut mieux être Président de Dauphine que d'une université surchargée et sans moyen. Je n'ai pas choisi d'être président de Dauphine. On m'y a élu et je joue le jeu. Si j'avais été président d'une autre université, j'aurais joué une stratégie tout à fait différente. On peut toujours jouer la carte de l'excellence. L'université "Pasqua" peut également jouer l'excellence avec la stratégie qu'elle a annoncée. Excellence en ce sens que l'on prend des gens en situation d'échec et que l'on en fait quelque chose de bien. Mais la démarche serait différente de celle que j'ai adoptée à Dauphine. Comme Président de Dauphine, j'ai été contraint par l'image. J'ai joué une certaine stratégie. Ce que je pouvais y faire, je l'ai toujours fait. J'ai toujours été solidaire des autres universités. J'ai toujours joué la carte des universités et jamais celle des grandes écoles. Et quand il a fallu se dévouer pour le système, notamment pour les IUP, j'ai mis le prestige de Dauphine au service de l'ensemble en créant, dès la première année, deux instituts en son sein. Je vous prie de croire que cela n'a pas eu un effet anodin sur l'ensemble du système.

Int. : *Il y a deux idées qui me viennent du séminaire "Vie des Affaires". On y a beaucoup discuté de la contrainte de temps, de l'urgence, de la construction de l'identité des gens, de l'influence des variables non monétaires qui les faisaient "fonctionner". Par exemple, sur le thème du temps, on a travaillé sur le fonctionnement d'un cabinet ministériel. On a aussi découvert que les gens, avant d'arriver à leur poste, avaient beaucoup d'idées et qu'ensuite, ils n'avaient plus beaucoup de temps pour les exploiter. L'image d'un service d'entretien ou de pompiers était souvent utilisée. Vous avez dit : "la tâche est dévorante". Je connais un grand nombre de responsables qui sont effectivement dévorés par leurs tâches. Comment avez-vous fait pour avoir en plus des idées ? Avez-vous délégué à d'autres personnes ? Ou bien, avez-vous un emploi du temps nettement plus chargé qu'un président ordinaire ? Comment avez-vous géré ce temps afin d'avoir un temps normal, celui d'entretien, de pompier et un temps pour l'innovation ? Un autre point que vous avez abordé concerne les incitations monétaires. En fait, on sait que les gens se "défoncent" pour des raisons qui ne sont pas forcément monétaires car leur identité est en cause et qu'elle joue un rôle important. Au sein de l'université, les incitations sont-elles seulement monétaires ? Est-ce que la symbolique, l'admiration des collègues, celle des élèves, ne sont elles pas tout aussi*

importantes? Au fond, un président d'université, même à quelques mois de son départ a des passions qui ne sont pas seulement monétaires.

I. E. : Concernant le non monétaire, il est vrai, par exemple, pour revenir aux IUP, qu'il y a une affaire d'image. Les collègues qui lancent des IUP ou d'autres formations s'identifient à leur projet. Cela devient leur "chose". Il est clair qu'il y a une dimension non monétaire très forte. Je trouve cela cependant difficile à manier car cela ne demande pas d'outils de gestion spécifiques mais du "leadership". Aller voir les gens et leur dire : "ça va être formidable, on va y aller, on va créer des occasions" c'est une chose. Si, en revanche, je pouvais leur dire que non seulement ça va être bien mais qu'en plus il y aura des retombées économiques, le fond resterait la même mais il ne reposerait pas entièrement sur le "leadership".

Int. : *J'ai beaucoup apprécié ce que vous avez dit dans votre analyse de départ. Je crois qu'il ne faut pas l'achever mais la reprendre sur quelques points particuliers. Quand vous dites que vous diagnostiquez sur quelle table il vaut mieux jouer car c'est là que vous allez gagner et que cela va vous donner plus de pouvoir sur les autres tables, cela va de soi. Bien que vous procédiez par légers infléchissements, vous avancez. Le fait d'avoir des missions diffuses peut vous donner un espace de liberté théorique mais, dans ce cas, vous n'avez aucun levier pour agir. En revanche, si vous avez une mission claire, alors il y a la possibilité d'avoir un levier. Vous êtes dans la vague, dans un système complexe et c'est ça le problème. En France, le levier n'existe pas, même s'il semble que l'on puisse désormais avoir quelques latitudes d'action. L'innovation vient des possibilités créées par le centre. Le grand mérite du président est de sentir que la porte est ouverte ou entrouverte et de tirer parti de ce qu'il lui paraît possible du fait des idées du moment.*

Ce petit-déjeuner de l'École de Paris est le premier d'une longue série dont le but est de débattre dans un cadre informel de différentes doctrines et approches du management des organisations. L'École de Paris, école sans mur, école ouverte, ne vise pas à promouvoir une seule doctrine ou une seule ligne de pensée. Il s'agit d'un lieu, d'une instance qui permet d'exposer des idées, de relater des expériences, de donner des interprétations des faits. Au travers du débat d'idées entre sociologues, économistes, historiens, psychologues, mathématiciens et, bien entendu, praticiens, l'École de Paris veut construire une vision nouvelle du management.

Diffusion octobre 1993