



HAL
open science

Le besoin de stratégie des universités

Yves Lichtenberger

► **To cite this version:**

Yves Lichtenberger. Le besoin de stratégie des universités. La recherche et l'innovation en France, Lesourne, J.& Randet, D. (dir.), FutuRIS 2014-2015, 2015, Paris, Odile Jacob,, 2015. hal-01791104

HAL Id: hal-01791104

<https://hal.science/hal-01791104>

Submitted on 14 May 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CHAPITRE 7

Le besoin de stratégie des universités

Yves Lichtenberger¹

In Lesourne, J.& Randet, D. (dir.), La recherche et l'innovation en France, FutuRIS 2014-2015, 2015, Paris, Odile Jacob,

Ce chapitre ainsi que le précédent sont des reprises d'interventions des auteurs à l'Université d'été de la Conférence des présidents d'université (CPU), les 27 et 28 août 2014.

Résumé

Avoir une stratégie, c'est faire valoir ses particularités, c'est se différencier. C'est une perspective récente pour les universités, le développement de leur autonomie les pousse à sortir de leur supposée homogénéité. Les différences d'implication et de réussites individuelles qui font depuis toujours la force et la réputation d'une université doivent maintenant se transposer à toute l'institution. La question des formes d'excellence devient un sujet de débats internes, souvent conflictuels, qui ne peut être tranchée sans que soit posée la question du lien de l'université avec son environnement, local, national et international, considéré à la fois comme partie intéressée par son développement et comme apporteur potentiel de ressources. Savoir ce qui vous renforce est le fond d'une stratégie.

Le fondement d'une stratégie, Antonio Loprieno, recteur de l'Université de Bâle, l'a bien défini, c'est le profil que l'on se fixe, l'image du cap que l'on veut atteindre et c'est tout autant la capacité de mettre cette image en mouvement. Choisir un profil qui fasse image implique d'aller au-delà de généralités sur la recherche et la formation qui se contenteraient d'énoncer des domaines de force. Il faut être plus précis sur la nature des activités de recherche privilégiées (le rayonnement international par des publications dans les meilleures revues, le ciblage sur des nœuds scientifiques ou des verrous technologiques, la valorisation économique de connaissances, le travail patient de structuration de savoirs dans des corpus disciplinaires et manuels pédagogiques,...), être plus précis aussi sur la nature des formations (en licence, master et doctorat, plus ou moins proches d'activités professionnelles, se prêtant plus ou moins à la formation continue) et sur les publics visés, les pédagogies mises en œuvre et les services développés. Mettre cette image en mouvement implique d'y associer ceux qui le porteront et donc de les réunir autour de questions pertinentes, car c'est autour des questions que les collectifs d'action se forment et ils bousculent en général les catégories en place. Comme sociologue des organisations, ce sont ces derniers aspects que j'aimerais développer en sachant qu'en parlant de stratégie d'université on parle souvent d'un établissement et de plus en plus d'un regroupement d'établissements.

¹ Ancien président de l'université de Marne-la-Vallée et du PRES Université Paris-Est.

La plupart des universités aujourd'hui, mais c'est relativement récent, se posent la question de «leur» stratégie. J'insiste sur ce « leur » car une stratégie est une marque. Une marque n'appartient qu'à celui qui la développe, c'est un élément d'identité qui permet d'exprimer ce que vous avez de plus spécifique et de vous identifier de l'extérieur comme de l'intérieur, de marquer des appartenances.

Aussi, s'il paraît naturel depuis toujours de parler de la stratégie d'une école ou d'un organisme de recherche – car c'est dans leur mission de se différencier –, cela venait moins spontanément pour une université, surtout si l'on considérait qu'elle avait d'abord pour mission d'assurer un service identique sur tout le territoire et qu'elle était *a priori* identique à toutes celles qui délivraient les mêmes diplômes. Cette identité des universités entre elles renvoie plus à une image immuable qu'à la construction d'une identité en mouvement et, s'il n'y a pas de mouvement, il n'y a pas besoin de stratégie. Bien sûr, il y a toujours eu de la stratégie dans les universités, des stratégies de chercheurs et d'enseignants qui développaient des projets et faisaient la réputation et la qualité de l'université. Souvent, le rôle de l'université se jugeait d'abord sur cette capacité à offrir un contexte favorable à ces initiatives, mais cela ne suffit pas à constituer une stratégie d'établissement, il serait plus juste de parler simplement d'administration ou de tactique.

Après tout, il ne vient pas vraiment à l'idée de parler de stratégie quand nous parlons d'une préfecture, d'une académie, d'un rectorat. Bien sûr, nous le savons, le recteur a une stratégie, notamment vis-à-vis de ses troupes, pour les orienter, les mobiliser, mais cela ne suffit pas à faire une stratégie de rectorat. En est-il de même avec les universités ? Les présidents ont des stratégies pour faire progresser leur université. Cependant, est-ce que cette stratégie de président se confond avec ce que nous pouvons appeler une stratégie d'université, d'établissement ou de site, puisque l'université recouvre maintenant ces deux termes ?

STRATÉGIE ET TACTIQUE, PROJET ET PROGRAMME

Une première clarification amène à distinguer stratégie et tactique. Dans stratégie, il y a « armée » (*stratos*), il y a aussi « agir » qui, pris au sens fort indique une initiative transformant un existant que l'on ne fait pas que réorganiser. L'action, dépassant la simple opération mécanique, implique des choix et des décisions là où la rationalité et les calculs ne suffisent pas à tracer le chemin pertinent.

Être stratège, c'est à l'origine conduire une armée en vue de la victoire, c'est savoir garder un cap malgré la fluctuation des conditions et les mouvements de l'adversaire, alors que la tactique, c'est s'ajuster, c'est – en connaissant ou supposant ces conditions et mouvements – disposer et mouvoir ses troupes pour la bataille. La stratégie est du côté de la direction et du projet, la tactique, c'est le chemin et le programme pour y arriver. L'une désigne l'objectif, l'autre plutôt les ajustements que l'on fait. Et c'est pourquoi le fonctionnement d'une université se différencie aujourd'hui profondément de celui d'un simple fonctionnement administratif : il est aujourd'hui attendu d'une université d'avoir un projet et pas seulement un programme, il est attendu d'elle d'atteindre des buts et pas seulement de se conformer à des règles.

Il y a, il faut le reconnaître, beaucoup de confusion entre ces termes de projet et de programme, du fait notamment d'une vague managériale qui réduit la conduite de projet à de la programmation. Dans un programme, on a l'objectif et les moyens, et on définit à l'avance le chemin. Dans un projet, on a un objectif qui est plutôt une ambition qu'un point d'arrivée certain, une ambition qui sert de guide pour juger à chaque pas de la pertinence des décisions et pour redéfinir pas à pas le chemin. Dans le programme les points fixes sont les moyens et le chemin, on n'arrive pas par contre toujours là où on l'avait escompté. Dans le projet, l'objectif prime, par contre il faut rassembler, focaliser des moyens en cours de route qui ont rarement été prévus en quantité suffisante ou de façon pertinente.

Dans le programme, c'est l'amont qui fait débat : est-ce que nous avons les moyens ? Si non, nous ne nous lançons pas ! Dans le projet, c'est l'aval – et l'avenir – qui fait débat : où voulons-nous aller ? Et si les moyens manquent, comment les trouver ou comment arriver à progresser quand même dans le sens que nous souhaitons ?

Le programme renvoie au débat interne sur les rôles de chacun et la répartition entre eux des ressources existantes. Il est d'ordre tactique. Le projet, lui, ouvre le débat sur et avec l'environnement, il élargit les jeux d'acteurs et les possibilités de ressources, et il transforme même les acteurs eux-mêmes en les amenant à se concevoir comme initiant et pas seulement comme subissant leur condition.

C'est la reconnaissance de cette capacité d'agir dans un environnement mouvant qui suscite le besoin de stratégie. Toute ouverture présente un risque et la stratégie est la tentative de le maîtriser. Ce qui est en cause ici est le passage qu'Antonio Loprieno a fort bien évoqué d'un fonctionnement corporatiste tourné vers un entre-soi à un fonctionnement tourné vers des acteurs externes considérés à la fois en tant que bénéficiaires et utilisateurs de l'activité de l'université et en tant qu'apporteurs de ressources et d'énergie.

La première question stratégique pour une université est : qui est intéressé, et de quelle manière, par mon activité ? La seconde est : quelles ressources l'intéressé peut-il apporter, directement ou indirectement ? Cela vaut évidemment dans les relations avec le ministère, les régions, les entreprises, cela aide à sortir de simples relations de tutelle ou de commanditaire pour instaurer des relations contractuelles et coopératives. Mais cela vaut aussi dans les relations avec les étudiants, les enseignants et les chercheurs car se donner les moyens d'attirer des étudiants plus motivés et des enseignants, des chercheurs et des personnels plus impliqués, c'est aussi une façon, à même quantité, d'accroître ses ressources. Cela donne les moyens pour des projets qui n'auraient pas pu être envisagés sans cela. Les écoles le savent bien qui développent des trésors d'énergie dans le recrutement de leurs enseignants, de leurs chercheurs et de leurs étudiants.

Cette logique de projet conduit aussi à renverser un raisonnement souvent entendu qui voudrait qu'il faille d'abord dégager des marges de manœuvre pour pouvoir développer des projets. Chaque président a pu faire l'expérience que l'on agit rarement ainsi. On dégage des moyens surtout quand on a besoin de ressources pour faire une chose à laquelle on tient plus particulièrement. C'est là le point du passage d'une stratégie de président à une stratégie d'établissement. Depuis longtemps, un président a le pouvoir d'arbitrer entre quelques rares ressources disponibles et d'inciter tel acteur ou telle action plutôt que tel(le) autre, mais à condition de ne rien enlever à personne. Bâtir une stratégie d'établissement, c'est constater qu'il faut rebattre les cartes, qu'en fait sans nous elles sont en train d'être rebattues et qu'il faut ensemble se reposer la question de ce à quoi nous tenons le plus. C'est ce qui rend des arbitrages légitimes car cela les situe dans la construction d'un collectif plus fort.

C'est aussi en se mettant au pied du mur des projets à réaliser que les débats peuvent devenir concrets et dépasser les suspensions de principes et que le *top-down* peut rejoindre le *bottom-up*. L'exemple de l'ouverture de l'Université de Bâle à son environnement vient de l'illustrer de façon très convaincante. On peut aussi trouver là une des raisons trop peu évoquée du déficit constaté de beaucoup d'universités aujourd'hui. Elles ne sont pas seulement victimes d'une réduction de leurs moyens ou de leur imprévision, il y a aussi le fait qu'usant de leur autonomie elles se sont mises en mouvement et ont développé plus de projets. Ces déficits sont de ce point de vue une bonne nouvelle. Ils sont la marque d'investissements.

LOLF, LOI DE PROGRAMME POUR LA RECHERCHE, LOI LRU, LOI ESR

Il est ainsi important de souligner que si l'on parle plus de stratégie aujourd'hui dans les universités, c'est moins – comme on l'évoque fréquemment – à cause d'une raréfaction des moyens qui oblige à définir des priorités que parce que les universités ont amplifié leurs ambitions et leur capacité de projet. De ce fait, les attentes de la société et des gouvernements se sont accrues à leur égard, car les universités sont reconnues aujourd'hui comme le creuset incontournable d'une refonte de l'enseignement supérieur et de la recherche dont a besoin le développement d'une économie moderne.

Cette dynamique de transformation des logiques administratives en logiques stratégiques n'est d'ailleurs pas propre aux universités. Elle traverse l'ensemble des services publics qui sont appelés à sortir de l'uniformité des services offerts pour s'interroger sur la qualité des services effectivement rendus et qui sont pour cela amenés à se diversifier en fonction de la diversité des situations et de la diversification des utilisateurs.

On en retrouve l'exigence dans la distinction de plus en plus couramment faite entre administration de gestion (« on fait les tâches fixées pour les moyens que l'on vous donne »), et administration de mission (« on assume un service, un objectif en trouvant les moyens de faire à partir de ce qu'on a »). La généralisation de cette évolution dans la fonction publique, c'est la LOLF, Loi organique relative aux lois de finances, votée à la quasi-unanimité du Parlement en 2001 et rendue effective en 2006, qui renversait les routines antérieures où l'Assemblée débattait pendant une demi-heure de la reconduction de l'existant (93 % du budget) et pendant deux mois des mesures nouvelles (7 %). Aujourd'hui tout le budget est affecté « dès le premier euro » à des projets. Cela amène à ne plus définir l'activité par l'amont, « on fait ce qu'on nous a dit », mais par l'aval, « on ajuste ce qu'on fait aux effets visés ». « Obligation de résultat » contre « obligation de moyen », disent les juristes, ce sont désormais les résultats qui sont prescrits et non les manières de faire, et plus l'inverse. Cela engendre aussi un mode d'évaluation différent, évaluation des effets produits et pas seulement de la conformité à des règles et routines.

Ces nouvelles responsabilités des universités les obligent à réfléchir en termes stratégiques. Le cadre en a été explicité dans ce qui est pour moi la plus importante loi de réorganisation de l'enseignement supérieur et de la recherche, celle de 2006, qui redéfinit les rôles de chacun, ministère, organismes et universités, en les différenciant par nature et niveau. Là où organismes et facultés se juxtaposaient en silos quasi autopilotés, sont affirmés des niveaux différents de responsabilité : le niveau stratégique, confié au plan national au ministère et aux conseils *ad hoc* ; le niveau de la programmation et de l'allocation des ressources, confié aux directions d'administration et agences, les organismes de recherche étant dans ce cadre incités à accentuer leur rôle d'agence en matière de ressources humaines ; puis le niveau opérationnel, celui où s'effectuent les tâches d'enseignement et recherche, confié aux établissements en accordant pour la première fois un rôle pivot aux universités et aux regroupements au sein des PRES. La Loi assurait la cohérence entre ces trois niveaux par un dialogue basé sur une évaluation indépendante justifiant la création de l'Aeres.

Cette articulation en niveau stratégique, allocation des moyens et niveau opérationnel se reproduit ensuite, comme dans une image fractale, à l'intérieur de chaque université, le rôle stratégique étant affecté au président et au conseil d'administration, l'allocation des moyens étant assurée par un dialogue de gestion interne, et le rôle opérationnel étant confié aux composantes et services. On peut poursuivre en voyant qu'il se reproduit à l'intérieur de chaque composante et de chaque service entre direction et conseil, définition du budget et des services et, en bout de course, activités des personnels. En effet, une stratégie, cela se décline. La loi LRU a renforcé le rôle stratégique du conseil d'administration et du président, ce qu'a confirmé la loi ESR qui a, en outre, étendu le périmètre nécessaire à la fixation d'une stratégie cohérente de l'établissement au site.

Cette évolution, marquée par l'importance nouvelle accordée à la stratégie, par la différenciation des profils qui en résulte et par le renforcement du pilotage managérial, a souvent suscité la crainte de voir le fonctionnement des universités s'assimiler à celui d'une entreprise. C'est à la fois mal connaître les entreprises et c'est surtout, en rejetant en bloc toute proximité, se priver de ce qu'elles peuvent apporter de capacité d'innovation et de goût d'entreprendre. Il ne faut pas pour autant méconnaître une différence fondamentale de nature avec elles : une entreprise n'a pas de mission. Un des plus beaux exemples de stratégie que je connaisse est la construction de Danone, un de nos fleurons nationaux devenu leader mondial dans l'agroalimentaire. Son histoire a commencé en 1966 avec la fusion d'un verrier et d'un bouteiller. Se développer dans le verre impliquait de miser sur de nouvelles technologies qui nécessitaient des investissements colossaux et donc de changer de taille. Antoine Riboud, qui dirigeait ce groupe à l'époque, avait lancé à la stupeur de tous une OPA hostile sur Saint-Gobain cinq fois plus important que lui. OPA qui fut un échec sans pour autant l'affaiblir une fois ses usines de verre plat bien revendue. Il choisit alors de se repositionner complètement : puisqu'il ne pouvait être excellent dans le verre, il décida de passer du contenant au contenu et de la bouteille à la bière, au yaourt et même à la moutarde ; puis, devenu grand de l'alimentaire, il acheta les pâtes et les biscuits dont il se définit plus tard. Retenons de cet exemple l'étonnante persévérance dans la volonté de se développer et la capacité à focaliser ses moyens qui font la force d'une stratégie, soulignons en même temps cette extrême mobilité dans les domaines d'activité que seule une entreprise peut se permettre. Une université ne peut laisser tomber ses domaines de formation ou de recherche comme on laisse tomber le verre plat ou les biscuits, sauf, comme d'ailleurs Danone l'a fait, trouver meilleur porteur : qui ne connaît l'exemple réussi d'une redistribution de leurs activités en biologie et en sciences humaines entre l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) et l'Université de Lausanne ?

UNE STRATÉGIE, C'EST PRIVILÉGIER CE QUI VOUS REND FORT, CE QUI VOUS RENFORCE

À l'inverse d'une entreprise, l'université est pleinement une administration de missions. Missions au sens des responsabilités qui lui sont confiées, avec obligation de résultat et pas seulement de moyen. Missions aussi au sens d'exploration de terres inconnues, celles qu'explore la recherche mais surtout celles de ces grandes inconnues que sont pour nous l'évolution de la jeunesse, et des jeunes en pleine mutation dans leur comportement et leur manière d'apprendre, les qualifications de demain auxquelles nous sommes chargés de préparer les jeunes, sachant que l'on n'attendra plus d'eux d'être seulement capables de tenir leur emploi, mais aussi de le faire évoluer. Voilà qui suffit à transformer profondément si ce n'est la nature de nos missions, du moins les façons de les remplir.

Une stratégie, c'est faire ce qui vous rend plus fort, ce qui vous renforce, non seulement voir sa propre action du point de vue interne, ce que l'on a envie de faire, mais aussi confronter cette envie avec des points de vue externes pour savoir qui cela peut intéresser et quelles ressources cela peut apporter. Sans cela, il n'y a d'autre avenir prévisible que sa propre fin, elle peut ne pas être immédiate et comme individu on peut s'en contenter, mais en tant qu'institution, comment vivre entre générations sans perspective d'avenir ? Et comme porteur de missions, comment vivre avec son environnement sans partager ce qui leur importe ?

Ainsi, nous pourrions définir la conduite d'une stratégie en quatre temps.

Le premier temps est celui du diagnostic. Savoir où l'on est, quel est son environnement, ce qu'on peut attendre de vous, qui peut vous apporter des ressources financières, humaines, de l'énergie, de la réputation ; c'est en même temps savoir qui l'on est, ce que nous sommes capables de rendre comme services, pas seulement de façon générale « de la formation et de la recherche », mais quelles formations, s'adressant à qui, quel type de recherche, valorisée de quelle façon, etc.

Ensuite vient le temps du projet et de son élaboration concertée pour qu'il puisse être partagé, le projet, c'est l'image que l'on veut donner de soi et l'affirmation de ce à quoi on tient. Le projet oblige à ordonner ses priorités pour rendre légitime la répartition des moyens ; il permet aussi à l'inverse de débattre positivement de ce que l'on peut laisser de côté qui n'a pas d'utilité suffisante ou qui peut être mieux assuré par d'autres, notamment au sein des regroupements d'établissements.

Vient alors le temps opérationnel, le temps de la mise en œuvre, de la définition des actions pertinentes qui visent les objectifs qui ont été fixés. Il est le passage de relais aux composantes et services et, en bout de course, aux enseignants, chercheurs et personnels administratifs et techniques.

Enfin, le quatrième temps, souvent considéré comme une contrainte externe alors qu'il s'agit d'un temps interne pleinement partie de la conduite d'une stratégie, est celui de l'évaluation permettant la correction des actions. Il permet d'éviter que les actions ne deviennent des fins en soi ou des routines, d'éviter que ce soit le passé qui modèle l'avenir. Le temps de l'action est le plus mouvant, celui dont la pertinence est sans cesse à réévaluer pour pouvoir corriger en fonction de l'impact. Cela nous ramène au premier temps, celui du nouveau diagnostic, et c'est pour cela que la conduite du changement échappe au segment action > résultat et est un cycle qui prend l'allure d'une valse.

Cela peut aussi être formulé de la façon suivante :

– il y a *les enjeux*, ceux du contexte dans lequel on se trouve. Ce qui est en jeu, c'est précisément ce qui ne dépend pas de vous. On peut jouer ou pas, mais si l'on joue, les règles s'imposent à vous. C'est la définition d'un contexte : à un moment donné il est ce qu'il est, et pas – ou pas encore – ce qu'on voudrait qu'il soit ;

– il y a *les objectifs*, ce que l'on choisit de transformer de ce contexte. C'est la marque la plus vive de la définition d'une stratégie, l'image et la marque que l'on veut y imprimer. Antonio Loprieno l'a bien illustré ;

– ensuite, il y a *les actions*, les tactiques, ce qui est le plus réel et par nature le plus mouvant, ce qui doit être révisé en permanence ;

– et puis il y a *les évaluations*, qui irriguent tout le processus et assurent le bouclage entre ses niveaux. Dans l'évaluation, la chose fondamentale est d'amener à raisonner chaque action en fonction des effets et non des intentions. Cela marque une rupture profonde avec un fonctionnement seulement administratif.

Il faut insister pour finir sur un point trop souvent occulté, aussi bien dans les entreprises que dans les universités : ce qui a du sens pour l'établissement n'a pas le même sens pour une composante ou pour un service, et a souvent encore un autre sens pour les individus qui les composent. Si l'on veut que les objectifs soient appropriés et mis en œuvre, il faut donc être attentif à leur redéfinition à chaque niveau de décision. Ce qui est un objectif à un niveau devient un enjeu pour le niveau d'après qui dépend de lui, et ainsi de suite... Par exemple, les priorités stratégiques que le ministère définit et auxquelles il fait correspondre des moyens ne constituent pas une stratégie pour les établissements, ce sont des éléments de contexte et donc des enjeux à partir desquels, notamment, les universités ont à leur tour à fixer – en fonction des contraintes et des opportunités qu'elles représentent – leurs propres objectifs, ceux-ci deviennent le cadre d'action de leurs composantes et services, qui en fin de compte guident l'activité de chacun.

La déclinaison, à chaque niveau, des enjeux en objectifs, et des objectifs en actions, est l'essence même – au sens de « carburant » – de toute stratégie. C'est un travail en soi, fait de concertation et de

décisions, autant *top-down* que *bottom-up*, qui donne de la cohérence, de la cohésion et de la crédibilité aux ambitions fixées. C'est surtout un travail qui construit leur appropriation en permettant à chacun de trouver son espace d'autonomie, d'initiative en s'impliquant dans un projet d'établissement. Ce travail d'explicitation et de discussion des enjeux à chaque niveau de responsabilité et d'action est un moyen de mise en mouvement et d'organisation des forces. Il est surtout le levier de création d'énergie et de forces nouvelles. Trouver du sens à ce qu'on fait ne s'autodécrite pas, c'est pourquoi la définition d'une stratégie, ouvrant un collectif sur ses rapports à son environnement, sur son utilité sociale, est aussi ce qui permet de retrouver une identité fière hors des identités malheureuses caractéristiques des univers repliés sur eux-mêmes.

La déclinaison d'une stratégie est un travail de concrétisation. À chaque étape, elle devient un peu plus concrète. Ce que l'établissement définit dans une situation avec des étudiants et des personnels particuliers est encore plus concret quand c'est la composante ou le labo qui le définit, et encore plus concret quand ce sont l'enseignant, le chercheur ou le personnel administratif qui s'emparent de la tâche. L'idée d'une université stratège est celle d'un établissement capable de construire ces allers-retours, *bottom-up et top-down*, entre ce qui est souhaité, ce qu'il est possible de faire et ce à côté de quoi on risque de passer. Enrichir une stratégie, c'est en même temps la rendre plus effective.

Mais, là encore, méfions-nous de nos propres cultures, gardons-nous de concevoir la déclinaison d'une stratégie comme celle d'un programme à exécuter. Une stratégie n'est pas un programme, ce n'est pas une action *top-down*, une stratégie est une ambition partagée, et une ambition n'a d'effectivité que si elle est mise en œuvre de façon décentralisée par des individus réels qui ont chacun leur forme d'autonomie. La conduite d'une stratégie c'est aussi, le cap étant fixé, articuler en permanence ces différents niveaux.

Si nous voulons que la stratégie n'étouffe pas la liberté créatrice et créative qui fait l'originalité et la force du modèle universitaire, il faut que chacun, à chaque niveau, puisse savoir sur quoi il peut compter à l'intérieur de son établissement, et avoir, dans ce cadre-là, la marge d'indépendance la plus grande possible. Il faut qu'il sache ce qu'il a et qu'il puisse partir de là pour chercher à y accrocher des ressources nouvelles venant de l'extérieur. C'est un fonctionnement courant dans les universités américaines. À un professeur, on donne des moyens mais on lui donne aussi la charge de ramener un certain nombre de moyens, il y a un côté PME dans un tel fonctionnement qui n'est pas dans notre culture, mais à notre tour de trouver les moyens d'une telle liberté créative.

La définition d'une stratégie est aussi un travail de transparence. Il s'agit de mettre en débat des décisions qui se prenaient antérieurement par la force des habitudes ou par des arrangements plus ou moins occultes. Cela attise les craintes : « Avant, on arrivait à s'entendre et, en mettant les choses sur la table, on sème la zizanie. » En fait, avant, on ne s'entendait pas, on s'ignorait ! L'égyptologue pouvait aller à discuter avec l'historien de l'art, mais tout de même pas avec le professeur de gestion ou le physicien. Désormais une communauté de destin les réunit ; s'il y a un poste nouveau, c'est ensemble qu'ils devront discuter de son affectation. C'est le mouvement qui peut souder les collectifs ; c'est plus dur, mais ce peut être humainement plus riche.

Ce sont ces temps dans lesquels nous vivons. Il faut avoir une stratégie pour assurer la pertinence de notre mission dans une société de plus en plus diversifiée et, dans ce contexte difficile, il vaut mieux avoir une stratégie si l'on veut continuer à garder le goût du métier qui est le nôtre.