

ON NE CHANGE PAS LES UNIVERSITÉS PAR PROJET?

Christine Musselin - Sciences Po, CSO, CNRS

Colloque « La Licence en Mouvement : Compétences, Réseaux et Réussites Étudiantes » *Avancées et perspectives du projet LCeR et des Nouveaux Coursus à l'Université*

UPJV – 6-8 octobre 2026

Plan

1. Une mise en compétition à la française
2. Une mise en compétition qui n'est pas sans effet
3. Heurs et malheurs de la gestion de projets

1. Une mise en compétition à la française

1. La mise en compétition de l'enseignement supérieur, une évolution majeure depuis une vingtaine d'années

- Le système universitaire français était basé sur des principes d'équivalence et de modération
 - A partir du milieu des années 2000, sont affichés des objectifs d'excellence et de performance, et des politiques incitatives sont mises en œuvre
 - Un changement de discours de la part des politiques
 - Une mise en compétition qui vise à repérer les « meilleurs » et à concentrer les ressources sur eux
 - Un mouvement qui, avec les classements internationaux (*Shanghai ranking*) mais pas à cause d'eux, transforme les universités en compétiteurs
 - Un mouvement qui est massif et que l'on observe dans de très nombreux pays

2. Les ressorts de la mise en compétition de l'ESR (1)

➤ Des ressorts « classiques »

- Des politiques publiques qui généralisent le financement sur projets et qui établissent un lien entre allocation budgétaire et évaluation
- Le recours à des instruments d'action publique
 - Agences de financement de la recherche (création de l'ANR, renforcement du financement sur projets)
 - Agences d'évaluation ou d'accréditation (AERES, devenu HCERES) dont les résultats sont rendus publics et permettent la comparaison
 - Un ministère de l'ordinaire pour les budgets usuels et un ministère de l'extraordinaire (CGI/SGPI/France 2030) pour les ressources supplémentaires

2. Les ressorts de la mise en compétition de l'ESR (2)

➤ Deux ressorts plus nouveaux

- Comme dans d'autres pays, la compétition ne se joue plus seulement entre chercheurs ou équipes de recherche, mais entre établissements (Musselin, 2018) et les dirigeants universitaires se transforment en compétiteurs (Hasse et Krücken, 2013)
- En France, la compétition ne porte pas uniquement sur le contenu scientifique ou pédagogique mais inclut des objectifs propres à la gouvernance
 - Le premier appel à Idex, un moment décisif (Gally, 2018)
 - La gouvernance, critère nécessaire, une orientation confortée par les recommandations du jury après le premier tour

2. Une mise en compétition qui n'est pas sans effet

1. Sur la carte universitaire

- Une différenciation verticale et horizontale plus accentuée
- Une recomposition du paysage universitaire après une merger mania

Etablissements qui fusionnent	Nouvel établissement	Année
Universités Louis Pasteur, Marc Bloch et Robert Schuman	Université de Strasbourg	2009
Universités de la Méditerranée, de Provence et Paul Cézanne	Aix-Marseille Université	2012
Universités Henri Poincaré, de Nancy II, INPL et Université Paul Verlaine de Metz	Université de Lorraine	2012
Universités de Bordeaux I, Segalen et Montesquieu	Université de Bordeaux	2014
Universités de Montpellier I et II	Université de Montpellier	2015
Universités J. Fourier, P. Mendès-France et Stendhal	Université Grenoble-Alpes	2016
Universités d'Auvergne et Blaise Pascal	Université Clermont-Auvergne	2017
Universités de Lille I, II et Charles de Gaulle	Université de Lille	2018
Universités Paris-Sorbonne et Pierre et Marie Curie	Sorbonne Université	2018
Universités Paris-Descartes, Paris-Diderot et IPGP	Université de Paris	2020
Université Paris-Sud, ENS Paris-Saclay, CentraleSupélec, l'Institut d'optique graduate school et AgroParisTech.	Université Paris-Saclay	2020
Université Paris-Est-Marne-la-Vallée l'Ifsttar, l'ENSG, l'EAVT, l'Esiee Paris et l'EIVP	Université Gustave Eiffel	2020
Université Rennes 1, EHESP, ENSCR, ENS Rennes, INSA Rennes, Sciences PO Rennes	Université de Rennes	2022
Université de Nantes, École centrale de Nantes, L'École des beaux-arts de Nantes Saint-Nazaire, École nationale supérieure d'architecture de Nantes	Nantes Université	2022

2. Sur la gouvernance des universités (1)

- Des effets sur le leadership
 - La mise en compétition entre les établissements renforce la construction des universités en organisations (Brunsson et Sahlin-Andersson, 2000)
 - Elle renforce la gouvernance des universités : beaucoup d'appels s'adressent aux établissements et les équipes présidentielles s'impliquent dans les choix

2. Sur la gouvernance des universités (2)

- Des effets sur les relations à l'intérieur des établissements
 - Peu de travaux sur ce sujet...
 - La thèse de Audrey Harroche (2021) sur une Idex montre que la mise en œuvre de ce projet est un moment de légitimation de la transformation et de l'intensification des inégalités en interne
 - Un article écrit en commun (Harroche et Musselin, 2023) sur les décisions de recrutement dans trois Idex montre
 - Des situations contrastées selon le poids de la recherche
 - Un retour à plus de collégialité une fois l'Idex confirmée

3. Heurs et malheurs de la gestion de projet

1. En amont... (1)

- Des réponses parfois motivées par d'autres objectifs que l'objet de l'appel
 - « Ne pas rater le train qui passe »
 - Obtenir des moyens supplémentaires (les appels créent la demande)
 - Des porteurs de projet qui voient une opportunité de pousser leur propre agenda, qui n'est pas nécessairement celui des autres...

1. En amont... (2)

- Des réponses préparées sous contraintes
 - Des contraintes temporelles souvent très fortes
 - Des attentes pas toujours très claires
 - Une tendance à préparer des réponses en vase clos, sans concertation, pour échapper au regard des concurrents
- ⇒ La capacité à répondre aux appels à projet dépend pour beaucoup de la situation antérieure à l'appel et de la résonnance entre celle-ci et les attentes de l'appel (Aust *et al.*, 2018)

2. En aval... (1)

- *Des constatations basées sur des observations personnelles*
- Des projets qui ont du mal à mobiliser en interne une fois obtenus
 - Une motivation limitée aux porteurs du projet, quand il ne s'agit pas d'une résistance à un projet découvert après coup...
 - Le faible engagement des enseignants-chercheurs quand il repose sur le volontariat (manque de temps, manque d'intérêt, attention diffuse, opposition...)
 - Affaiblissement portage politique après un changement de gouvernance

2. En aval... (2)

- Une gestion de projets qui demande beaucoup d'énergie
 - On a souvent sous-estimé la mise en route, ce qui conduit à une sous-utilisation des budgets
 - Elle repose sur des règles budgétaires contraignantes
 - Elle est compliquée par l'instabilité (la précarité) des personnels engagés sur le projet
- Trop de projets, tue le projet et la stratégie...
 - Epuisement des équipes quand on accumule les projets, les sous-structures de gouvernance, les opérations visant à « rendre des comptes »
 - Problèmes d'articulation entre les projets

3. Beaucoup de réussites malgré tout

- Il reste à en identifier les causes...
- Quelques pistes ?
 - Une plus large consultation en amont
 - Des partenariats au périmètre raisonnable
 - Des structures de pilotage dédiées
 - Un fort portage politique
 - Des projets qui se renforcent les uns les autres

MERCI BEAUCOUP

christine.musselin@sciencespo.fr

