



## Résumé

L'économie mondiale n'est plus celle des plans industriels à cinq ans. Nous sommes entrés dans ce qu'il est convenu d'appeler « l'économie de la connaissance », où l'innovation est devenue la clef du succès, avec tout ce qu'elle a d'imprévisible, de mouvant et d'évolutif.

Cette connaissance se forge dans le secret des laboratoires et des communautés de chercheurs. Ainsi, **l'enseignement supérieur et la recherche se trouvent-ils au cœur du moteur économique.**

Malheureusement, malgré tous les efforts consentis, **l'enseignement supérieur français – et européen – est en retard sur ses concurrents.** Notre productivité scientifique et les résultats applicables sont insuffisants. La recherche, toujours plus complexe, n'est pas assez en lien avec l'application pratique et la diffusion commerciale. **Le manque de contacts entre enseignement et recherche, la fragmentation du système en grandes écoles et université, l'uniformité et la rigidité du statut des chercheurs sont autant de handicaps lourds.**

Pour des raisons historiques, politiques, financières, culturelles, la France aujourd'hui ne dispose pas de l'institution ou des institutions aptes à insérer notre pays dans l'économie de la connaissance. Même nos grandes écoles – si prestigieuses – se trouvent reléguées dans les classements, distancées qu'elles sont par des établissements plus jeunes et plus audacieux.

Depuis quelques années, l'idée a émergé de donner à un ou plusieurs établissements la taille critique, les moyens, les structures pour peser dans la compétition mondiale. Jusqu'à ce jour, ces projets se sont heurtés à des réalités institutionnelles, géographiques ou simplement financières qui leur ont interdit de s'imposer.

Les conditions pour qu'une telle institution émerge sont complexes.

Le travail mené par l'Institut Montaigne, dans ce rapport, s'est d'abord voulu un **travail d'analyse de ces conditions.** Nous en sommes arrivés à identifier sept critères décisifs pour juger de la viabilité d'une institution, ou pour fonder son existence. Sept facteurs-clefs de succès qui intègrent toutes

les contraintes et constituent un « cahier des charges » pour tout établissement désireux de s'aligner sur les critères mondiaux.

**Le premier critère retenu concerne la masse critique d'étudiants et de chercheurs.** Il y a d'abord en France des institutions trop petites, paradoxalement appelées grandes écoles : peuplées d'une élite d'étudiants, elles échouent à mettre sur pied une recherche et un enseignement suffisamment rayonnants car leurs capacités de diffusion et d'accueil sont limitées. Il y a aussi des institutions trop grandes : les universités. Elles diluent les talents et les responsabilités dans un ensemble qui divise et pulvérise au lieu de connecter. Créer un terreau assez profond, mais d'une superficie pas trop étendue : c'est le secret d'une taille critique féconde. Cinq mille étudiants et mille chercheurs approchent le seuil critique.

**L'unité géographique** s'est imposée comme second critère. Il est d'usage de célébrer les vertus du télé-enseignement. Mais c'est grâce aux installations d'un campus unique que les individus sont amenés à se croiser, à échanger et à coopérer. **C'est aussi un moyen de localiser l'excellence, et de créer un pôle d'attraction pour tous les acteurs qui peuvent se greffer sur la vie de la recherche.**

**La sélection est le troisième critère.** L'idée n'est pas de promouvoir le modèle d'écémage des classes préparatoires, mais de favoriser la liberté et la responsabilité des choix d'orientation. **Identifier les goûts et les aptitudes, c'est le plus sûr moyen de faire émerger les meilleurs.**

Le quatrième critère peut sembler moins exigeant, puisque la tradition française est une tradition de **pluridisciplinarité.** C'est véritablement une particularité du modèle français depuis les temps révolutionnaires que d'imposer dans un même cursus universitaire l'apprentissage de disciplines variées et complémentaires. Mais cette combinaison ancienne, qui répond aux impératifs très contemporains de l'économie de la connaissance, a tendance à s'éroder. **Une pluridisciplinarité alliant sciences, humanités, technologies et management fait partie intégrante de la fertilisation croisée propre aux institutions modernes.**

La coupure entre enseignement et recherche est préjudiciable à la qualité des deux. L'enseignement ne peut se nourrir que d'une recherche avancée et active, de même que la recherche ne peut se priver de l'apport du sang neuf et des idées différentes des jeunes doctorants. **Nous avons donc retenu comme cinquième critère celui de la continuité entre enseignement supérieur et recherche.**

L'industrie intervient en amont et en aval de la recherche. En amont en finançant les laboratoires, sans pour autant leur assigner des objectifs assimilables à une sujétion industrielle. En aval en appliquant concrètement et en commercialisant les innovations. Le partage du risque et des responsabilités doit être complet et volontariste. **La proximité entre industrie et recherche constitue par conséquent notre sixième critère.**

Ces six critères supposent une organisation modulaire extrêmement rigoureuse, mais évolutive. Cela pose clairement le problème de la gouvernance. Que la recherche et l'enseignement en France soient très souvent de statut public n'est pas un problème en soi. Mais **il faut pouvoir greffer sur ce statut un modèle de gouvernance permettant de recourir à des financements privés et d'allouer les ressources de manière réactive sous la responsabilité d'un Conseil d'administration proactif et compétent.** C'est le septième critère.

## Propositions

C'est délibérément que le groupe de travail s'est abstenu de formuler des propositions trop spécifiques qui nieraient la nécessaire autonomie des acteurs, à qui il revient de les mettre en œuvre. Il n'a pas non plus souhaité décrire un unique projet, mais identifier plusieurs configurations possibles ayant toutes pour point commun de rentrer dans les sept critères préalablement définis.

**Parmi eux, quatre sont parisiens.** La capitale concentre encore à ce stade un nombre considérable de ressources qu'il faut allouer de manière optimale. **Le cinquième projet est régional et n'est pas un « projet »,** mais une institution en cours de développement, le pôle grenoblois. Le groupe de travail a considéré que cette réalisation, conforme aux sept critères identifiés, est exemplaire pour le tissu universitaire français. Que cette institution soit implantée en région est intéressant et fécond pour qui veut arracher la problématique universitaire française aux seules spécificités franciliennes.

### Quatre projets pour résoudre l'imbricatio parisien

#### Premier projet : Créer une institution nouvelle

Définir les grandes lignes stratégiques, une école chef de file, une politique de recrutement ou simplement une implantation particulière : autant de difficultés sans fin. Créer une institution nouvelle répondant d'emblée aux critères identifiés, sur le modèle de ce qui se fit dans les années 80, répondrait aux impératifs. Budget, principes fondateurs et gouvernance seraient ainsi alignés sur les modèles de réussite.

#### Deuxième projet : Fertiliser le tissu universitaire au cœur de Paris : l'« Institut d'études avancées »

Le Quartier latin est un empilement d'institutions vénérables, souvent performantes, mais dépourvues de toute synergie. Le projet « Montagne Sainte-Geneviève » consiste à mettre en synergie les établissements qui y sont implantés en un « Institut d'études avancées ». Tous les facteurs de succès sont réunis ; ne manque que la volonté de tirer parti d'un formidable réservoir de talents et d'expérience.

#### Troisième projet : Optimiser et dynamiser le pôle ParisTech

ParisTech est un réseau de onze écoles franciliennes. Ce « râteau à onze dents » n'est toutefois pas un véritable acteur. Fédérer plus étroitement le réseau, lui assigner des objectifs et une gouvernance, c'est accomplir le « saut qualitatif » propre à le rapprocher des institutions mondiales les plus en pointe.

#### Quatrième projet : Une fédération des grandes écoles à Palaiseau : l'« Institut de Saclay »

Dans sa dynamique même, ce projet se rapproche du projet ParisTech. Toutefois, il ambitionne une intégration plus forte des écoles concernées, et souligne l'importance d'un pôle géographique unique et de liens très étroits entre enseignement supérieur et recherche. Admettant pour modèle direct le MIT américain, cette institution se veut configurée pour évoluer et se transformer au gré des changements scientifiques et économiques.

### S'inspirer de la formidable vitalité des régions

#### Cinquième projet : Encourager et répliquer le modèle grenoblois

L'Aerospace Valley de Toulouse, ou le campus Artem en Lorraine, ou l'Université de Bretagne : en régions, on se fédère, on bâtit, on transforme en pôles d'excellence ses ressources. Parmi tous ces projets, il en est un qui se signale par sa conformité avec les critères que nous avons voulu dégager : Grenoble Universités. Sa montée en charge s'organise progressivement depuis 2005 et toutes ses potentialités lui promettent de se ranger parmi les institutions européennes-phare, si toutefois ce modèle accomplit pleinement ses ambitions.

**Dans l'immédiat, le groupe de travail estime nécessaire de faire de cette cause une cause nationale, devant se concrétiser par le choix rapide de pôles susceptibles d'agréger à Paris comme dans les régions les ressources nécessaires à l'émergence de ces institutions. Pour cela, les sept critères identifiés pourront servir de feuille de route et une mesure fiscale adaptée « Éducation, Recherche, Connaissance » fournira le financement indispensable à l'insertion de la France et, plus largement, de l'Europe dans la compétition de l'économie de la connaissance.**