



AEF Dépêche n°583011 - Paris, le 11/04/2018 08:00:00

- Enseignement supérieur -

- 176.183.131.17 - www.aef.info

Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF.

P. Hetzel : "Strasbourg est l'exemple réussi, mais le PIA n'a pas fait de miracles là où il y avait des résistances"

Par [Pascaline Marion](#) , [Sarah Piovezan](#)



Patrick Hetzel, député LR du Bas-Rhin.

D.R.

Le jury idex "raisonne avec des critères qui lui sont propres et mésestime certaines dimensions. Je pense qu'il se trompe et qu'il se laisse embarquer plus loin que le cadre général qui lui a été fixé", estime Patrick Hetzel, député du Bas-Rhin (LR), dans une interview à AEF où il passe l'actualité de l'ESR en revue et évoque son nouveau rôle de président du CA de l'EM Strasbourg. "Il faut tout faire pour rapprocher les institutions, mais je pense qu'on a un peu confondu les niveaux", dit-il. "En France, on a du mal à faire de la pensée inclusive : unifier sans uniformiser." Sur Parcoursup, il estime qu' "on a créé un nouveau

monstre juridique", soulignant que "le texte de la loi ORE ne tranche pas entre autonomie de l'établissement et pouvoir du recteur." Enfin, il détaille la stratégie d'EM Strasbourg, qui veut devenir "la business school d'Eucor" sur "un vrai campus transfrontalier".

AEF : Vous présidez le CA de l'EM Strasbourg depuis octobre dernier. Pour quelles raisons avez-vous souhaité prendre cette fonction ?

Patrick Hetzel : J'étais depuis quelques années administrateur de l'école, ayant été sollicité par le président du conseil et ancien ministre de l'Industrie François Loos. À partir du moment où il a souhaité cesser cette fonction, la question se posait. J'ai accepté de prendre cette présidence pour plusieurs raisons : d'abord, j'ai un vrai attachement pour cette école, dont je suis un ancien élève. Ensuite, j'en ai dirigé le département marketing, quand je suis arrivé à Strasbourg comme professeur, à la fin des années 1990. Troisième point, c'est l'EM de Strasbourg, et je fais partie de ceux qui pensent que l'enseignement supérieur a un rôle stratégique à jouer dans le développement de notre pays en général, et

sur un territoire comme l'Alsace en particulier. L'EM Strasbourg n'est pas n'importe quelle grande école, elle est la seule au plan national à faire partie d'une université. Cette situation unique, qui est un héritage du passé, représente un avantage stratégique.

"L'EM Strasbourg n'est pas n'importe quelle grande école, elle est la seule au plan national à faire partie d'une université."

AEF : Est-ce pour vous un moyen de garder un pied dans le monde de l'enseignement supérieur ?

Patrick Hetzel : Je ne suis pas dans une logique de mélange des genres : l'EM Strasbourg a un directeur, Herbert Castéran, et un président de conseil n'a pas vocation à s'y substituer. Mon rôle est d'une part de s'assurer de la bonne harmonie entre les parties prenantes - c'est essentiel, surtout après une période où l'école a connu un départ à la direction [celui d'Isabelle Barth, en 2016] et d'autre part, d'être un aiguillon, le stimulateur d'une vision stratégique qui doit être partagée. Il est important de faire le lien avec les instances nationales et de parvenir à fédérer localement : avec les collectivités territoriales, avec la CCI Strasbourg Eurométropole qui reste extrêmement présente, etc. Il faut une assise dans la durée. La page Isabelle Barth est tournée. Herbert Castéran est non seulement légitime, mais il a aussi pris la pleine mesure du fonctionnement de la direction d'une école.

AEF : Alors que l'université de Strasbourg est bien située dans le top 150 du classement de Shanghai, parmi les premières françaises, son école de management ne figure pas dans le haut du classement Sigem. Est-elle au niveau où elle devrait être ?

"Avec notre position géographique particulière dans l'espace rhénan, nous devons aujourd'hui redonner sens au projet européen, concrètement. Nous avons un rôle éminent à jouer pour former les managers des entreprises européennes de demain."

Patrick Hetzel : C'est bien le sujet... L'enjeu, dans les dix prochaines années, est de se servir de deux leviers pour mener la stratégie : premier axe, le fait d'appartenir à l'université de Strasbourg est une chance extraordinaire, en termes d'image et de ressources. Cela lui permet de disposer d'une grande palette d'expertises et de compétences à proximité, sans avoir à recruter ou faire appel à des intervenants extérieurs, par exemple en droit communautaire des affaires où l'Unistra est la meilleure de France. Même si les classements ne prennent pas en compte ces professeurs hors corps professoral de l'école, elle doit bien faire fructifier le contrat d'objectifs et de moyens conclu avec l'université. Et le deuxième axe, c'est Strasbourg : avec notre position géographique particulière dans l'espace rhénan, nous devons aujourd'hui redonner sens au projet européen, concrètement. Nous avons un rôle éminent à jouer pour former les managers des entreprises européennes de demain.

AEF : La relation entre l'EM Strasbourg et la direction de l'université est-elle fluide ?

Patrick Hetzel : L'une des problématiques de l'EM Strasbourg, seule école de commerce au sein d'une université, pouvait être d'avoir des contraintes administratives que les autres écoles n'ont pas. Or, de ce point de vue, un travail important a été fait autour du dernier COM [voté fin 2017 par le CA de l'université], qui replace la composante dans son contexte et son évolution. L'université, notamment l'équipe en place, a compris qu'il fallait trouver le bon équilibre entre l'homogénéisation des processus de gestion à l'échelle de l'université, et la prise en compte des spécificités des composantes. Par exemple, nous avons défini

une base de recrutements possibles sur ressources propres. Nous avons changé de dimension.

L'EM doit désormais assurer son développement et sa croissance au service de son projet. Il est d'ailleurs regrettable qu'au moment des discussions sur le projet de loi Notre [en 2015], nous soyons restés sur un débat franco-français. N'aurions-nous pas pu nous demander : qu'est-ce qu'une région européenne ? Peut-on imaginer du vrai transfrontalier ? Je reste persuadé que l'EM Strasbourg doit aussi porter cela. Il ne s'agit pas de raisonner avec les écoles de management sur le même mode qu'avec les clubs de foot. Nous devons être porteurs d'une vision stratégique différente, de montrer notre capacité à faire bouger les lignes.

"L'université, notamment l'équipe en place, a compris qu'il fallait trouver le bon équilibre entre l'homogénéisation des processus de gestion à l'échelle de l'université, et la prise en compte des spécificités des composantes."

AEF : Dans ce contexte, quid de l'objectif de décrocher Equis ? L'EM Strasbourg ne risque-t-elle pas de rester à la 15e place au classement des écoles, quand d'autres progressent, comme Burgundy SB ou EM Normandie ?

Patrick Hetzel : À un moment donné, il faut se préparer à de grandes évolutions. À l'échelle européenne et internationale, il y a une carte à jouer. Ce n'est pas l'EM qui changera les critères des classements. L'objectif, c'est que l'EM Strasbourg affirme à l'échelle internationale sa spécificité. Parvenir à créer un vrai campus transfrontalier peut être une marque de fabrique différenciante.

Après l'étape du COM, les potentialités d'action doivent maintenant se concrétiser à travers des levées de fonds. Cela passe aussi par le développement de chaires, avec l'implication des entreprises allemandes (Hager, etc.). Nous avons enclenché le processus, en lien avec la CCI. Le projet de campus transfrontalier s'inscrit pleinement dans le prochain contrat triennal "Strasbourg capitale européenne", qui sera signé en avril. Actuellement, il y a un alignement de planètes, c'est une chance : les Allemands sont demandeurs, au niveau du Bund comme localement.

"Nous souhaitons que l'EM Strasbourg soit, à terme, la business school d'Eucor."

AEF : Comment percevez-vous la proposition d'Emmanuel Macron de mettre sur pied des "universités européennes", concept dans lequel Eucor (alliance d'universités françaises, allemandes et suisse) peut se reconnaître ?

Patrick Hetzel : Je la perçois très bien et espère que Strasbourg pourra contribuer à la nourrir. Nous souhaitons que l'EM Strasbourg soit, à terme, la business school d'Eucor. L'ambition globale de l'université de Strasbourg se situe à cette échelle. Il s'agit pour nous de construire le projet transfrontalier à l'échelle du management. En Alsace comme au Bade-Wurtemberg, il est possible d'envisager que les étudiants soient le matin en Allemagne et l'après-midi en France. Nous n'avons pas décidé de la forme que pourrait prendre cette organisation, mais s'il y a une instance coordonnant le volet management à l'échelle d'Eucor, l'EM Strasbourg a la légitimité pour le faire. Et, sur la zone du district transfrontalier, nous pourrions expérimenter l'application d'un seul droit.

AEF : Plusieurs écoles de commerce consulaires ont adopté le nouveau statut d'EESC, qui les fait basculer vers une culture de gestion et de management proche de celle des entreprises. Que pensez-vous de cette évolution, quels en sont les

risques et les potentialités ?

Patrick Hetzel : Je comprends que des écoles aient décidé d'adopter ce statut, en particulier dans le contexte de désengagement des chambres consulaires. Potentiellement, cela leur donne des leviers intéressants, sur l'insertion professionnelle notamment, car elles ont la volonté de se rapprocher du monde économique et c'est une bonne chose. Ceci étant, il faut savoir rester prudent, car il y a des risques. Ainsi, si les entreprises se doivent d'être engagées sur la question de la formation des managers, il est important de garantir une certaine indépendance, ou on court le risque d'adopter une vision court-termiste.

De plus, une école de management doit être ouverte sur la production de connaissances au sens large, y compris avec un regard critique sur les pratiques. Par exemple, la question de la RSE ne doit pas être traitée comme un gadget, mais donner lieu à des programmes de recherche et à des enseignements. Or, quand on entre dans une logique de non sécurisation des ressources, on prend des risques en matière d'arbitrages financiers entre le moyen et le long terme. C'est le même débat que celui des financements sur projet ou récurrents de la recherche. Quand on supprime le récurrent, on fragilise les RH. C'est pour cela que je plaide pour une loi de programmation pour l'ESR : les acteurs ont besoin de visibilité.

"Une école de management doit être ouverte sur la production de connaissances au sens large, y compris avec un regard critique sur les pratiques."

AEF : Vous avez été Dgesip sous un gouvernement qui, en matière de financement justement, a lancé le PIA. Quel bilan tirez-vous de la politique des idex par exemple, alors que les derniers résultats du PIA 1 viennent d'être annoncés ?

Patrick Hetzel : Je pense qu'on a bien fait de faire les idex, car cela a mis la focale sur l'ESR, secteur stratégique pour le pays. Strasbourg est l'exemple réussi. Il faut dire que la fusion des universités strasbourgeoises est le résultat d'un travail entamé vingt ans auparavant, et qu'elle a toujours eu dans son ADN une culture d'université humboltienne. Le PIA a contribué à stimuler et à amplifier cet élan.

"Je pense qu'on a bien fait de faire les idex, car cela a mis la focale sur l'ESR, secteur stratégique pour le pays."

Là où c'est plus compliqué, et où le PIA n'a pas fait de miracles, c'est là où il y a des résistances fortes entre acteurs et que la seule motivation pour travailler ensemble était d'ouvrir l'accès à des ressources. Cela ne tient pas sur le long terme : c'est comme les mariages de raison et les mariages d'amour !

AEF : Le jury se montre très intégrateur depuis le début de la compétition et est encore allé plus loin lors de son dernier verdict, en posant trois conditions à la réussite des idex de Saclay et PSL qui vont entamer la souveraineté des membres qui les accepteront. Est-ce une bonne solution, selon vous ?

Patrick Hetzel : Cela se discute. Il faut tout faire pour rapprocher les institutions, mais je pense qu'on a un peu confondu les niveaux : à l'échelle internationale, on doit avoir une stratégie de marque globale, comme le fait le MIT, tout en préservant des composantes aux statuts très différents, comme le fait aussi le MIT. En France, on a du mal à faire de la pensée inclusive : unifier sans uniformiser. Ce jury-là raisonne avec des critères qui lui sont propres et mésestime certaines dimensions. Je pense qu'il se trompe et qu'il se laisse embarquer plus loin que le cadre général qui lui a été fixé. Il faut faire attention au

centralisme, car cela peut inhiber les initiatives.

Unistra a réussi à atteindre l'unicité, avec une gouvernance unique, sans nier les spécificités de ses composantes ; je trouve même que la nouvelle équipe essaye d'en jouer très intelligemment, en laissant de nouvelles marges de manœuvre aux composantes. C'est une bonne chose, car elles doivent être incitées à agir et pour cela, voir le retour immédiat de leurs actions. Ce que demande le jury va trop loin, car il est en train de demander à ôter du pouvoir aux composantes ou aux écoles.

"Ce que demande le jury va trop loin, car il est en train de demander à ôter du pouvoir aux composantes ou aux écoles."

AEF : L'autre grande actualité du moment est le vote de la loi ORE et la mise en place de Parcoursup. Comment jugez-vous de ce qui est sorti du Parlement ?

"Juridiquement, le recteur n'a pas le pouvoir d'imposer une inscription."

Patrick Hetzel : Je pense que c'est une occasion manquée, car nous ne sommes pas allés au fond des choses. On a voulu résoudre un problème juridique - et réel -, celui du tirage au sort, et on a créé un nouveau monstre juridique. Frédérique Vidal a dit dans l'Hémicycle, en réponse à une question que je lui avais adressée sur le sort des étudiants handicapés, que les recteurs pourraient inscrire ces derniers où ils le voudraient. Or, cela est juridiquement impossible ! L'autonomie juridique des établissements d'enseignement supérieur existe, comme l'a encore dit récemment le TA saisi par Paris-II (lire sur AEF).

Le texte de la loi ORE ne tranche pas entre autonomie de l'établissement et pouvoir du recteur. Mais juridiquement, le recteur n'a pas le pouvoir d'imposer une inscription. Un jour, un président d'université qui ne voudra pas se laisser imposer quelque chose pourra déposer un recours au TA. Le législateur a été lâche : in fine, c'est le juge qui prendra la décision, là où il aurait dû y avoir une décision politique. Il fallait trancher ce débat dans l'hémicycle. Mais cette question était le chiffon rouge des organisations étudiantes, et le législateur a joué sur l'ambiguïté. C'est de la procrastination, et c'est potentiellement explosif.