



**HAL**  
open science

## Quand la fusion s'impose : la (re)naissance de l'université de Strasbourg

Christine Musselin, Maël Dif-Pradalier

### ► To cite this version:

Christine Musselin, Maël Dif-Pradalier. Quand la fusion s'impose : la (re)naissance de l'université de Strasbourg. *Revue française de sociologie*, 2014, 55 (2), pp.285-318. 10.3917/rfs.552.0285. hal-01524044v1

**HAL Id: hal-01524044**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-01524044v1>**

Submitted on 17 May 2017 (v1), last revised 24 Oct 2022 (v2)

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## Quand la fusion s'impose : la (re)naissance de l'université de Strasbourg

Christine MUSSELIN  
Maël DIF-PRADALIER

**Résumé.** Cet article porte sur la fusion des trois universités de Strasbourg et s'intéresse aux acteurs qui l'ont conduite, ainsi qu'aux argumentaires qui l'ont justifiée. Cette fusion et le mouvement généralisé qu'elle a suscité au sein du système d'enseignement supérieur français représentent un changement institutionnel visant à mettre les universités françaises en conformité avec des normes organisationnelles présentées comme des normes mondiales. Il s'agit de comprendre par quels processus concrets cette évolution s'est produite et quel a été le rôle des entrepreneurs institutionnels qui l'ont portée. Cet article s'inscrit donc dans la lignée des travaux qui étudient les phénomènes de changement et renouvellent l'analyse néo-institutionnaliste des organisations, en réintroduisant notamment les notions d'*agency*, d'intérêts et de rapports de pouvoir.

**Mots-clés.** FUSION – ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR – UNIVERSITÉ – ENTREPRENEURS INSTITUTIONNELS – NÉO-INSTITUTIONNALISME – MYTHES RATIONALISATEURS

*« M. XX indique que le contexte national et européen concourt fortement à la nécessité de répondre ou d'anticiper la recomposition de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'enjeu pour les universités est de défendre leur autonomie et leur place dans la société de la connaissance. Cette question va devenir centrale en France, à la faveur de la prochaine campagne présidentielle. [...] Il indique également que le modèle dominant en Europe est aujourd'hui celui de l'émergence de pôles universitaires "d'excellence". »*

*Compte rendu d'un congrès qui s'est tenu dans une université strasbourgeoise en octobre 2006.*

Depuis deux décennies, les systèmes d'enseignement supérieur sont soumis à des transformations rapides et profondes. Même si la mise en œuvre des réformes reste très marquée par les spécificités nationales, les représentations et les principes auxquels elles obéissent sont étonnamment similaires d'un pays à l'autre (Musselin, 2005). Pour les auteurs néo-institutionnalistes qui, à l'instar de John Meyer (Meyer *et al.*, 2007) observent les processus d'émergence d'une *World society*, cette convergence est portée par des « scripts » globaux, c'est-à-dire des discours, des politiques, des croyances et des normes culturelles qui s'imposent à

*Nous remercions Jérôme Aust, Henri Bergeron, Philippe Bezes, Patrick Castel et Georges Felouzis pour les relectures attentives et constructives qu'ils ont bien voulu faire de ce texte, ainsi que les lecteurs anonymes de la Revue française de sociologie.*

toutes les sociétés. Selon eux, les scripts qui concernent l'enseignement supérieur sont d'autant plus cruciaux qu'ils affectent un acteur jouant un rôle central dans ces processus : l'université. La globalisation du monde universitaire accélérerait celle de la société dans son ensemble et mériterait donc une attention particulière. Mais alors, comment ces scripts mondiaux (Meyer et Rowan, 1977), qui légitiment les mutations en cours, se diffusent-ils ?

Pour les théoriciens de la *World society*, comme pour ceux qui analysent les phénomènes transnationaux (Djelic et Sahlin-Andersson, 2006), le travail de formalisation, d'énonciation et de diffusion des scripts auquel se livrent des instances ou organisations supranationales (la Commission européenne, la Banque mondiale ou l'Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE]) semble suffire pour que ceux-ci s'imposent d'eux-mêmes aux institutions concernées et aux acteurs qui les peuplent. Comment cela se produit-il concrètement ? Comment les systèmes d'enseignement supérieur, qui se sont constitués sur des bases nationales différentes d'un pays à l'autre au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, se convertissent-ils à un nouvel ordre institutionnel mondial ? Telle est l'interrogation dont nous traiterons dans cet article.

Les questions de l'émergence d'un nouvel ordre institutionnel et du changement institutionnel sont, en effet, devenues centrales dans les travaux des auteurs se réclamant tant du néo-institutionnalisme historique (Streeck et Thellen, 2005) que du néo-institutionnalisme sociologique (Padgett et Powell, 2012) et ont conduit à s'intéresser au rôle de réformateurs, souvent appelés « entrepreneurs institutionnels ». Cependant, considérer que des individus « encastrés » dans des normes et routines institutionnelles peuvent faire preuve d'*agency*<sup>1</sup> constitue un paradoxe pour le courant néo-institutionnaliste (Powell et DiMaggio, 1991 ; Sewell, 1992 ; Seo et Creed, 2002) et suppose d'identifier les conditions qui rendent cela possible. Or, comme le rappelle la recension des travaux sur les entrepreneurs institutionnels de Julie Battilana, Bernard Leca et Eva Boxenbaum (2009), les conclusions sont loin d'être convergentes. Certains ont ainsi montré en quoi les caractéristiques mêmes des environnements institutionnels (selon qu'ils sont plus ou moins constitués [*matures*] et denses, plus ou moins hétérogènes et plus ou moins soumis à des tensions internes, etc.) facilitent – ou non – l'émergence de tels réformateurs. Mais si Jens Beckert (1999) conclut que les environnements très institutionnalisés sont plus propices à des changements, Neil Fligstein (1997) ou Nelson Phillips, Thomas Lawrence et Cynthia Hardy (2000) parviennent à une conclusion inverse. D'autres travaux également peu convergents ont, pour leur part, identifié les caractéristiques (positions et dispositions) que partagent les acteurs vecteurs de changement. Patrick Castel et Erhard Friedberg (2010) montrent ainsi que les acteurs de la réforme des Centres de lutte contre le cancer étaient à la fois des *insiders* et des *outsiders*, tandis que pour Royston Greenwood et Roy Suddaby (2006) la réforme des grandes firmes de conseil a été portée par des acteurs centraux du champ, quand d'autres travaux encore, comme ceux de Raghu Garud, Sanjay Jain et Arun Kumaraswamy (2002) par exemple, révèlent à l'inverse le rôle central des acteurs qui sont à la marge.

1. Nous entendons ici par *agency* la capacité d'un acteur à développer des pratiques, des intentions et des idées qui ne sont pas que le reflet de déterminations extérieures, et notamment celles de son environnement institutionnel.

Pour poursuivre ces réflexions sur ce qui permet à certains acteurs d'enclencher une dynamique de changement institutionnel, nous nous intéresserons aux fusions universitaires. Nous partirons du cas initial de fusion qui a abouti à la naissance de l'université de Strasbourg, qui est particulièrement intéressant car il ne s'inscrit pas dans une politique ministérielle mais résulte d'une initiative locale. Ce faisant, il semble pourtant avoir déclenché une *merger mania*<sup>2</sup>, pour reprendre l'expression utilisée par Martin Kitchener et Linda Gask (2003). En effet, trois sites ont depuis fusionné (La Lorraine, Aix-Marseille et Bordeaux) et d'autres (Montpellier, Grenoble, Lille, etc.) affichent aujourd'hui une volonté similaire, tandis que la fusion semble être devenue le mot d'ordre des Initiatives d'excellence (IDEX) répondant au deuxième appel à candidatures dans le cadre du Grand emprunt, clos en septembre 2011.

Ce cas de fusion est intéressant parce qu'il se prête aisément à une analyse néo-institutionnaliste. En effet, il résiste aux explications fonctionnalistes qui voient dans la multiplication des fusions au sein des administrations et services publics, en France<sup>3</sup> comme à l'étranger, un mouvement de balancier visant à contrer les effets des vagues de décentralisation et de segmentation des activités et des responsabilités qu'avaient entraînées les réformes inspirées du *New Public Management* (voir par exemple Verhoest *et al.*, 2007) : la « segmentation » des universités françaises, issue de la loi de 1968, peut difficilement être imputée au *New Public Management* ! Il résiste aussi aux explications plus économistes qui justifient les fusions par les gains budgétaires et une plus grande efficacité car, on le verra, ces aspects ont été très secondaires dans le processus : non seulement l'objectif de ne pas supprimer d'emplois est explicitement affiché, mais de plus, les défenseurs de la fusion escomptent que le ministère reconnaîtra leur audace par une augmentation de leur budget<sup>4</sup>. Enfin, contrairement aux fusions universitaires menées en Australie (Goedegebuure et Meek, 1994 ; Harman 2000) ou en Norvège (Kyvik, 2002 ; Skodvin et Stensaker, 1998), la fusion strasbourgeoise ne résulte pas de la mise en œuvre d'une politique nationale mais a été initiée volontairement par les trois établissements concernés.

L'analyse des argumentaires qui ont été développés pendant la fusion strasbourgeoise montre par ailleurs que la volonté de créer une université couvrant l'ensemble du savoir et visible au niveau international a orienté le processus. Or on verra que ce modèle est en phase avec les scripts mondiaux que décrivent John Meyer et ses co-auteurs (2007), ou Francisco Ramirez (2006), et qui se déclinent en mythes rationalisateurs, c'est-à-dire en solutions présentées comme rationnelles et efficaces alors qu'elles sont d'abord une forme de mise en légitimité assise sur des représentations globales.

2. Ce phénomène n'est pas exclusivement français (même si le cas français se distingue parce qu'il ne s'agit pas là d'une politique ministérielle). Dans l'article qu'il consacre à l'échec de la fusion de deux centres américains de recherche en santé (Academic Health Centers), M. Kitchener (2002) conclut en disant qu'il faudrait s'interroger sur la généralisation de ses résultats à d'autres secteurs, et notamment à celui de l'ensei-

gnement supérieur, qu'il voit émerger comme un nouveau territoire de conquête pour les fusions.

3. Cette *merger mania* touche en effet aussi l'administration française (Le Lidec, 2007 ; Bezes et Le Lidec, 2011).

4. Celle-ci sera modeste mais l'université de Strasbourg sera sélectionnée par le Plan Campus et est l'un des trois premiers IDEX retenus dans le cadre du Grand emprunt.

Ces justifications qui accompagnent le processus n'ont pu circuler sans avoir été appropriées, véhiculées, bricolées et transmises par des acteurs qui s'en sont fait les hérauts. Nous nous intéresserons donc autant aux récits et représentations qui justifient la décision de créer une université unique (les mythes) qu'aux acteurs qui les produisent et les diffusent (les entrepreneurs institutionnels). Nous verrons ainsi que la fusion n'aurait pu avoir lieu sans les alliances qui se sont développées entre les présidents d'université des trois établissements depuis la fin des années 1990 et leur construction commune d'un argumentaire en faveur de cette dernière. À l'instar de ce que suggère M. Kitchener (2002) dans sa critique des approches néo-institutionnalistes<sup>5</sup>, nous serons attentifs aux acteurs vecteurs de ces mythes et à leurs stratégies. Ce faisant, nous rejoindrons les conclusions de N. Fligstein (2001) constatant qu'il s'agit de *skilled actors*<sup>6</sup>, mais nous ajouterons que ces réformateurs peuvent agir autant par conviction que par raison, voire par intérêt.

En soulignant le rôle déterminant de ces acteurs, cet article s'inscrit donc dans la lignée des travaux qui étudient les phénomènes de changement institutionnel et renouvellent l'analyse institutionnaliste des organisations en réintroduisant notamment les notions d'*agency*, d'intérêts et de rapports de pouvoir (Garud, Hardy et Maguire, 2007).

Après avoir décrit à très grands traits les principales étapes qui ont conduit à la fusion de janvier 2009, nous montrerons que les argumentaires mobilisés pour justifier les regroupements des trois établissements en une université unique reposent sur des représentations assimilables à des mythes, plutôt que fondées sur des principes d'efficacité. Nous pourrions ensuite nous attacher à repérer les acteurs qui ont défendu cette position et été les principaux moteurs de ce processus et à comprendre ce qui a motivé leur ralliement et permis leur action. Enfin, nous montrerons dans une dernière partie que, si la marche vers la fusion a pris plus d'un acteur par surprise, elle ne s'effectue pas dans un environnement hostile et nous chercherons à montrer comment des entrepreneurs institutionnels locaux ont entraîné une évolution de l'ensemble du champ universitaire français.

Les résultats que nous allons présenter sont issus de deux enquêtes. La première a été menée par Nicolas Rouillot (2009) dans le cadre de son mémoire de master de sociologie des organisations à Sciences Po. La seconde a été réalisée fin 2009-début 2010 par Maël Dif-Pradalier (2010). Dans les deux cas, la conception et la conduite de ces enquêtes visaient à alimenter le projet de recherche MUTORG-ADMI<sup>7</sup>, financé par l'Agence nationale de la recherche (ANR) et coordonné par Ph. Bezes et P. Le Lidec. Au total, une quarantaine d'entretiens ont été réalisés. Par ailleurs, de nombreux documents ont été collectés et dépouillés. En particulier, tous les comptes rendus des différents conseils d'administration

5. M. Kitchener (2002) a notamment identifié trois limites : l'insuffisante analyse des conditions d'émergence de nouveaux mythes qui viennent se substituer aux précédents ; l'absence de repérage des acteurs vecteurs de ces mythes et de leurs stratégies ; et, enfin, le peu d'attention aux effets de découplage (*decoupling*) et de tampon protecteur (*buffering*) qui réduisent les effets de ces mythes sur les pratiques concrètes.

6. Pour N. Fligstein, les *skilled actors* sont des acteurs particulièrement enclins à produire du sens pour les autres et à favoriser la coopération, et moins attachés à la poursuite de leur intérêt personnel qu'à la coopération entre les acteurs et à l'atteinte des objectifs communs.

7. Ce projet de quatre ans (2009-2012) porte sur les réorganisations du secteur public en France et couvre différents ministères, dont celui de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

et congrès<sup>8</sup> – pour les trois établissements de 2003 à fin 2008 et pour deux d’entre eux<sup>9</sup> sur quelques années auparavant –, les contrats d’établissement et les huit numéros de la lettre d’information *Demain, l’Université de Strasbourg*.

TABLEAU 1. – Répartition des entretiens

Statuts des interviewés	Nombre
Ancien président ou vice-président	9
Ancien secrétaire général	1
Équipe présidentielle actuelle	4
Directeur d’UFR passé ou actuel	7
Enseignant	5
Étudiant	1
Administratif	8
Membre d’un cabinet de conseil <sup>a</sup>	2
Divers <sup>b</sup>	4

*Note* : a. Le cabinet choisi par les responsables strasbourgeois pour préparer et accompagner la création de l’université de Strasbourg (UDS) au niveau de la fusion des services administratifs est l’un des *Big four auditors* – les quatre plus importants cabinets d’audit financier et de conseil au niveau mondial.

b. Conseillers d’établissement, experts, représentants de la Région.

## La fusion en quelques étapes

La fusion que nous allons étudier est intervenue le 1<sup>er</sup> janvier 2009. À cette date, les trois universités strasbourgeoises, l’université Louis Pasteur (ULP), l’université Marc Bloch (UMB) et l’université Robert Schumann (URS) fusionnent en un seul établissement : l’université de Strasbourg (UDS)<sup>10</sup>.

Cette première fusion et celles qui sont en place à Aix-Marseille et en Lorraine depuis janvier 2012, ou à Bordeaux depuis janvier 2014, sont d’autant plus surprenantes qu’il ne s’agit pas d’une pratique courante dans l’enseignement supérieur français. Au cours des deux derniers siècles, les fusions universitaires ont été très rares en France. La loi de 1896, qui avait placé les Facultés se trouvant dans une même ville au sein d’une même entité administrative appelée « université », avait certes tenté de regrouper sous un même toit les différentes Facultés recréées depuis la suppression des corporations universitaires en 1793, mais elle avait

8. Dans les universités françaises, le congrès consiste en la réunion des trois conseils : le conseil d’administration, le conseil scientifique et le conseil des études et de la vie universitaire.

9. Nous tenons ici à remercier la présidence de l’université de Strasbourg (UDS) de nous avoir donné accès à ces documents. Nous remercions tout spécialement Lucile Schirr, qui les a numérisés pour nous en faciliter la lecture.

10. À cette même date, le nouvel établissement « passe aux responsabilités et compétences élargies » (RCE) et est donc parmi les premiers en France à mettre en application l’autonomie de gestion prévue par la loi LRU de 2007. Ces deux événements sont cependant indépendants l’un de l’autre, les RCE sont venues se greffer sur la fusion qui était en préparation depuis plusieurs années. « Passer aux RCE » signifie pouvoir gérer un budget global et sa masse salariale.

largement échoué : les Facultés avaient conservé une grande autonomie et continué à fonctionner relativement indépendamment de la tête administrative placée entre les mains d'un recteur (Antoine et Passeron, 1966). Il faut attendre 1968 pour qu'une nouvelle grande réforme institutionnelle se produise, avec la loi Faure. Celle-ci conduisit à la « re-création » des universités après plus de cent cinquante années de règne des Facultés, mais elle entraîna des mouvements de recomposition et de segmentation des anciennes universités en un nombre souvent pluriel d'établissements dans les métropoles : deux, puis trois universités à Lyon (Aust, 2005), trois puis quatre à Bordeaux, deux puis trois à Marseille, etc. Strasbourg n'avait pas échappé à ce phénomène et comptait trois établissements. L'ULP se caractérisait par une forte présence des disciplines scientifiques et était la plus importante en nombre total d'étudiants et en nombre d'inscrits en troisième cycle, comme le montre le Tableau 2, qui rappelle les effectifs des trois établissements au moment où la décision de constituer une université unique a été prise. L'UMB rassemblait les disciplines relevant des humanités tandis que l'URS était surtout une université de droit et de gestion spécialisée dans les questions européennes.

TABLEAU 2. – *Effectifs dans les trois établissements en 2005-2006*

	IUT	1 <sup>er</sup> cycle (hors IUT)	2 <sup>e</sup> cycle	3 <sup>e</sup> cycle	École d'ingénieurs	Total
ULP	820	6 832	5 132	4 859	802	18 445
UMB	–	6 574	3 936	1 880	–	12 390
URS	1 092	2 938	3 535	1 935	–	9 500
Total	1 912	16 344	12 603	8 674	802	40 335

Source : Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, 2008. *Atlas régional : les effectifs d'étudiants 2005-2006*, Paris, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, disponible en ligne sur : Enseignementsup-recherche.gouv.fr.

En 1991, la constitution du Pôle universitaire européen<sup>11</sup> de Strasbourg avait déjà amené les trois universités à développer des activités en commun. Si Jérôme Aust et Cécile Crespy (2009) ont montré dans leur recherche sur la création des neuf premiers Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) que, souvent, il n'y a pas de continuité entre les pôles européens et les nouveaux regroupements universitaires, dans le cas strasbourgeois, le pôle européen avait surtout été l'occasion de découvrir les problèmes que posait la gestion, par trois entités juridiques distinctes, de services interuniversitaires étendus. Pour Jean-Yves Mérimond, président de l'ULP de 1997 à 2002, seule la réunion de ces dernières en un seul établissement résoudrait ces difficultés. En 2001, lors des cérémonies de célébration des dix ans du Pôle, il a pour la première fois évoqué la fusion des trois établissements, avec l'aval de ses deux homologues de l'époque, Daniel Payot à l'UMB et Christian Mestre à l'URS. Lors de la conférence de presse

11. Un appel à projets avait été lancé par le ministère Jospin pour la constitution de ces pôles. Déjà à l'époque, il s'agissait de constituer des ensembles « faisant poids » et pouvant, de ce fait, être visibles au niveau européen (pour un bilan sur ces pôles, voir IGAENR [2005]).

du 2 octobre 2001, l'idée est donc lancée, à la surprise de certains auditeurs<sup>12</sup>. Par la suite, une réflexion commune est engagée sur l'offre de formation des trois établissements. Ces coopérations sont relancées en 2004 lorsqu'est préparé le passage aux cycles Licence-Master-Doctorat (LMD)<sup>13</sup> et que sont proposés un certain nombre de cursus communs.

« Pour sa part, le professeur XX se félicite de la démarche volontariste des directeurs de composantes visant à un décloisonnement et à une vision collective et transversale ; cette démarche débouchant sur une offre commune du site strasbourgeois (couvrant tous les domaines de la connaissance) pourra d'ailleurs se traduire, prévoit YY, par une offre commune de toute l'Alsace, voire au Grand Est, dans un esprit non pas de concurrence, mais de solidarité et de complémentarité. » (compte rendu du conseil d'administration de l'URS, 11 mars 2003).

Une étape supplémentaire est franchie cette même année quand les trois nouveaux présidents élus en 2002 ou 2003 se mettent d'accord pour que le prochain contrat quadriennal (2005-2008) comporte une importante partie commune consacrée au développement des activités interuniversitaires. La préparation de ce volet du contrat les amène à s'engager plus avant puisqu'y figurera finalement une phrase annonçant qu'ils « [travailleront] dans la perspective d'une université unique à Strasbourg » et que cela est entériné par leurs conseils d'administration respectifs. Peu après, les trois présidents écartent l'hypothèse de la constitution d'un PRES strasbourgeois comme étape intermédiaire vers la fusion et optent – contre l'avis de la Direction générale de l'enseignement supérieur du ministère qui aurait préféré le passage par cette première étape, mais avec le soutien du conseiller d'établissement<sup>14</sup> en charge des établissements strasbourgeois – pour la mise en place d'un processus qui conduira à la constitution d'une université unique.

« [Le conseiller d'établissement] était convaincu que c'est le choix que nous devons faire. À telle enseigne qu'il a proposé d'inscrire dans le contrat à l'automne 2005, [...] adopté par les conseils d'administration des trois établissements, une formulation qui était parfaitement claire : "Ce contrat s'inscrit dans la perspective de la création à Strasbourg d'une seule université et d'un Pôle de recherche et d'enseignement supérieur en Alsace." Signé, paraphé [par les trois présidents], et signé [par le directeur général de l'Enseignement supérieur] pour le ministère, et voté par nos conseils » (un président du début des années 2000).

Avec la signature du contrat 2005-2008 commencent donc les années préparatoires à la fusion de 2009 : des groupes de travail sont mis en place pour engager la réflexion sur la forme qu'elle prendra. En février 2007, les conseils d'administration des trois établissements votent en faveur de la rédaction d'un projet commun pour le contrat quadriennal 2009-2012. Au cours des mois qui suivent, la participation et la consultation s'élargissent au fur et à mesure que se multiplient des groupes de travail sur différents sujets (une soixantaine au total). Finalement,

12. Le recteur, qui n'avait pas été informé, est surpris et le ministère de l'Éducation nationale s'émeut d'une déclaration qui pourrait envenimer les relations au sein du monde universitaire à moins d'un an de l'élection présidentielle de 2002.

13. Conformément aux engagements pris lors de la conférence de Bologne en 1999

d'organiser les cursus universitaires français en trois cycles : Licence-Master-Doctorat.

14. Il s'agit généralement d'anciens présidents d'université chargés d'accompagner la préparation et la négociation des contrats dans un petit nombre d'établissements et de faciliter les relations entre ces derniers et les services du ministère.



le 26 février 2008, les trois conseils d'administration se prononcent en faveur de la fusion et cette décision rend le processus irréversible. Le reste de l'année 2008 est consacré à la refonte des services centraux des trois établissements avec l'aide d'un cabinet de conseil (dont les honoraires sont couverts par un financement spécial du ministère) et à la mise au point des principes de gouvernance de la future université. Un administrateur provisoire<sup>15</sup> est nommé à l'automne 2008 en attendant l'élection du président de la future UDS, qui célèbre la victoire d'Alain Beretz, président de l'ULP depuis 2007. Le premier janvier 2009, l'UDS est née.

Le récit linéaire que nous venons de faire pourrait donner l'impression que, depuis octobre 2001, un processus inéluctable s'est mis en ordre de marche. Il n'en est rien. D'une part, plusieurs moments critiques ont ponctué le processus : chacun aurait pu détourner le cours des choses. Ainsi, par exemple, le discours de J.-Y. Mérindol a suscité des réactions d'opposition : les membres de l'URS et de l'UMB n'ont pas été séduits par cette perspective et ont élu peu après des présidents qui se disaient peu ouverts à une fusion. La décision d'opter pour un PRES en préparation de la fusion, plutôt que d'aller directement au but, aurait également modifié le processus si elle avait été prise. Il en aurait été de même si les deux établissements les moins favorables au regroupement (l'UMB et l'URS) avaient voté contre le projet... Il y a donc eu des moments décisifs et les résistances ont été réelles, mais finalement très modérées quant à la décision de créer une université unique<sup>16</sup>. Si l'histoire était loin d'être écrite d'avance, le processus a cependant été mené à son terme sans provoquer de tensions entre les équipes présidentielles, les syndicats du personnel, les étudiants ou leurs représentants.

Quelques années après, si la mise en œuvre concrète n'est pas sans soulever de questions ou de critiques, les personnes rencontrées ne remettent pas en cause la fusion. Les discours tenus par les uns et les autres sur ce qui justifie la création d'une université unique sont même étonnamment semblables et ne remettent que rarement en cause son bien-fondé.

## **Construire une université complète qui atteigne une taille critique et gouvernée**

Dans leur article séminal de 1977, John Meyer et Brian Rowan (1977) attirent l'attention de leurs lecteurs sur l'importance des mythes rationalisateurs dans la définition des structures formelles et des règles au sein des organisations. Les

15. Il s'agit de Gilbert Knaub, président de l'URS de 1990 à 1995.

16. L'exploitation des comptes rendus des conseils d'administration des trois établissements entre 2003 et 2008 montre que, s'il y a eu des interrogations, notamment à l'UMB et à l'URS, il n'y a pas eu d'opposition ou de débat contradictoire émanant notamment des représentants des personnels et des étudiants. De ce point de vue, la dernière année avant la fusion (2008) contraste avec les précédentes car les questions organisationnelles et statutaires – dont nous ne traitons pas dans cet article – ont donné lieu à

des discussions beaucoup plus serrées et animées que la décision de créer une université unique. La seule motion syndicale dont il est fait état dans les comptes rendus est celle de la liste syndicale « Université démocratique » de l'UMB qui se prononce pour la fusion mais à condition qu'il s'agisse d'« une université de service public moderne », construite d'« une manière concertée, programmée et réversible » et disposant de « moyens humains, juridiques et financiers adaptés et évolutifs » (compte rendu du conseil d'administration de l'UMB, 27 février 2007).

deux auteurs affirmaient que ce qui rend ces règles et structures légitimes ne tient pas à leur efficacité réelle mais au fait qu'elles sont considérées comme rationnelles par les acteurs et par leur environnement : se conformer à ces règles et structures garantit une reconnaissance externe, assure l'accès à des moyens, permet l'identification à un groupe ou à un secteur d'activité, etc. J. Meyer et B. Rowan invitaient ainsi à s'intéresser aux scripts qui guident les restructurations et aux mythes rationalisateurs qui les sous-tendent. Pour J. Meyer et ses co-auteurs (2007), l'enseignement supérieur est une institution particulièrement sensible à des *world scripts* qui conduisent à ce que les systèmes éducatifs et les contenus des cursus soient de plus en plus semblables, à ce que le mot « université » devienne une catégorie de référence vers laquelle tendent toutes les institutions d'enseignement, tandis que leur management s'impose comme un signe de performance. Pour F. Ramirez (2006), on assiste de ce fait à une rationalisation de l'université qui se manifeste par un large accès (université de masse), le développement d'activités répondant à des besoins de la société et une plus forte flexibilité organisationnelle. Le point commun à toutes ces évolutions, outre qu'elles se diffusent à l'ensemble des systèmes nationaux d'enseignement supérieur, est qu'elles ne sont pas adoptées parce qu'elles sont efficaces mais parce qu'elles confèrent une certaine légitimité aux organisations qui les suivent.

Dans le cas de Strasbourg, il est frappant de voir que les arguments en faveur de la fusion véhiculent une représentation de ce que devrait être une université « internationale »<sup>17</sup> compatible avec les *world scripts* de J. Meyer *et al.* (2007) (harmonisation des cursus, université de masse, gestion plus managériale, etc.) mais qui les décline de manière spécifique.

« Plusieurs raisons militent en faveur de ce rapprochement des universités strasbourgeoises :

- la visibilité internationale de l'université qui devient une nécessité dans le contexte de concurrence accrue engendrée notamment par la réforme LMD [...]
- la pluridisciplinarité [...]
- l'optimisation des moyens (et non pas des économies d'échelles) pour rendre des services meilleurs aux étudiants et aux enseignants. » (compte rendu du conseil d'administration de l'URS, 19 décembre 2006).

Ainsi, les porteurs du projet justifient la transformation des règles et des structures qu'implique la fusion par des orientations présentées comme rationnelles et susceptibles de résoudre des problèmes concrets mais qui sont aussi – et au moins autant – des mises en conformité et en légitimité avec un modèle perçu comme mondial, bref des « mythes rationalisateurs ». Par la création d'une université unique, il s'agit tout à la fois de devenir une université « complète » (où toutes les disciplines sont représentées), d'atteindre une « taille critique » et d'adopter un mode de gouvernement plus managérial.

Si cette représentation de la forme à atteindre est plus particulièrement partagée par les présidents d'université qui ont poussé à la fusion, elle est reprise par les acteurs qui les ont soutenus, comme par ceux qui regardent la fusion avec plus de suspicion. Ces derniers, s'ils sont sceptiques quant à la solution organisationnelle et statutaire retenue, considèrent néanmoins souvent comme inéluctable le mouvement

17. Et pas seulement dans l'espace européen comme aurait pu le laisser penser le premier nom qui avait été évoqué pour cet établissement : université européenne de Strasbourg (UES).

opéré et ne remettent pas en question les trois finalités de l'université unique mentionnées dans le paragraphe précédent. Le modèle vers lequel s'efforce de tendre la nouvelle université est celui qui est considéré comme légitime et rationnel et dont très peu de personnes remettent en question les fondements : les arguments avancés ne sont pas questionnés et sont tenus pour vrais<sup>18</sup>. Nous allons donc reprendre l'un après l'autre les trois « mythes rationalisateurs » qui légitiment la fusion et la présentent comme une évolution rationnelle, en nous intéressant en particulier à la manière dont ils sont développés ainsi qu'aux récits (Stone, 1997) qui les accompagnent.

Le premier mythe rationalisateur est celui de l'université complète, qui réunit tous les savoirs sous un même toit<sup>19</sup>. Celle-ci est présentée comme un modèle efficace, international et historique. Un modèle efficace tout d'abord parce qu'il est affirmé, qu'il permettra le développement de la pluridisciplinarité dans les cursus et les projets de recherche, et que la pluridisciplinarité permettra de répondre aux attentes de la société. Dans un compte rendu du congrès de l'ULP du 13 février 2007, une étudiante déclare ainsi :

« Cette université unique permettra aux étudiants d'avoir un diplôme pluridisciplinaire adapté au monde du travail sur le modèle des universités anglaises par exemple. L'université unique sera également l'occasion de mettre en œuvre un grand principe, celui de la solidarité, puisque chaque étudiant se verra offrir les mêmes moyens et conditions d'études. »

Il est également attendu de la réunion de toutes les disciplines qu'elle permette aux étudiants de construire des parcours moins monocolores et qu'elle favorise des recherches innovantes puisqu'il n'y aura plus de frontières institutionnelles<sup>20</sup>.

« La pluridisciplinarité de la future université unique offrira par elle-même les meilleures chances de formation aux étudiants et de nouveaux objets de recherche aux enseignants-chercheurs. [...] L'université unique fera tomber les barrières qui font obstacle à notre activité : ainsi les différences de calendrier, de mode d'évaluation, etc. qui rendent difficile pour les étudiants de suivre des cursus dans trois universités à la fois. » (compte rendu du conseil d'administration de l'UMB, 28 février 2007).

Le modèle de l'université complète est ensuite présenté comme international car il est justifié par les établissements étrangers avec lesquels les trois universités ont développé des accords de coopération au sein d'EUCOR : outre l'université de Strasbourg et l'université de Haute Alsace, cette Confédération européenne des universités du Rhin supérieur compte les universités de Bâle, de Fribourg en

18. Il ne nous appartient pas ici de trancher sur ce point. Cela serait d'autant plus difficile que la plupart des arguments avancés ne sont ni vérifiés, ni infirmés : rien ne montre aujourd'hui qu'il y ait un rapport entre taille et visibilité, ou que la pluridisciplinarité soit favorisée par le rassemblement de disciplines sur un même campus. Dans cet article, nous nous contenterons de relever, dans quelques notes de bas de pages, que certaines des affirmations avancées ne vont pas de soi ou bien sont l'objet de mises en récit par les acteurs.

19. Il ne s'agit certainement pas d'un « mythe » récent. Il animait déjà les écrits de Kant ([1798] 1955) sur le conflit des Facultés et était au fondement de la réflexion menée par les philosophes allemands qui ont pensé l'université humboldtienne au début du XIX<sup>e</sup> siècle.

20. Ces affirmations sont aussi faites dans l'université dont les comptes rendus de conseils d'administration rapportent à plusieurs reprises des doléances sur l'incapacité de ses composantes à travailler ensemble.

Brisgau et le Karlsruhe Institute of Technology (KIT)<sup>21</sup>. Plusieurs représentants de l'université de Strasbourg mettent ainsi en avant la diversité des formations et des disciplines proposées par leurs partenaires comme un de leurs avantages majeurs et considèrent qu'il s'agit là d'un modèle mondial.

« Par ailleurs, je me suis aperçu que le système français était assez illisible pour les étrangers. Des universités, des écoles d'ingénieurs, de la recherche partout, des universités spécialisées alors qu'elles sont généralistes dans le reste du monde... » (François-Xavier Cuhe, président de l'UMB (2002-2007), « La Genèse », *Demain, l'Université de Strasbourg*, disponible sur [Demain.unistra.fr](http://Demain.unistra.fr), consulté en juillet 2011).

Le modèle de l'université complète est enfin présenté comme historique car nos interlocuteurs mobilisent à plusieurs reprises un récit qui renvoie à l'université de Strasbourg telle qu'elle existait avant la loi Faure, lorsqu'elle était constituée de cinq Facultés (Sciences, Lettres, Droit, Médecine et Théologie) regroupées sous une même bannière. L'université complète serait donc le moule originel dont la France se serait écartée depuis 1968 (et qu'il faut retrouver). Et ce moule aurait été d'autant plus prégnant à Strasbourg que la petite cinquantaine d'années (1870-1918) que cet établissement a passée au sein du système d'enseignement supérieur allemand du temps de l'annexion de l'Alsace et de la Lorraine (Mérindol, 2007) lui aurait transmis des gènes humboldtiens<sup>22</sup> et lui aurait ainsi permis d'échapper aux effets désinstitutionnalisants de la « République des Facultés » (Musselin, 2001). La fusion ne ferait donc que renouer avec ce passé et recréer une institution qui a derrière elle une forte expérience collective, établie dans la durée<sup>23</sup>.

« On peut ainsi énumérer toute une série de raisons qui militent pour la fondation d'une université nouvelle et unique à Strasbourg. Les universités sont de plus en plus intégrées à l'espace européen de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Dans cet espace, les universités françaises non pluridisciplinaires constituent une exception qui n'est pas comprise. » (compte rendu du conseil d'administration de l'UMB, 28 février 2007).

Le deuxième mythe rationalisateur mobilisé par les porteurs du projet est celui de la « taille critique » que l'université doit atteindre pour devenir visible. Il s'agit de faire masse et de devenir repérable en augmentant le volume d'activités et de personnel grâce au regroupement dans un même établissement. Il s'agit aussi de devenir légitime et ainsi de se protéger contre d'éventuelles attaques : à plusieurs

21. Le KIT est lui-même né de la fusion en 2009 entre l'université technologique de Karlsruhe et le Centre de recherche de Karlsruhe. S'il est bien pluridisciplinaire, il est d'abord connu comme une université technologique renommée pour la chimie et les sciences de l'ingénieur. Il ressemble bien plus à l'ancienne ULP qu'à la nouvelle Uds.

22. Cette interprétation serait probablement contestée par certains historiens. La période allemande de l'université de Strasbourg semble en effet avoir été reniée par les universitaires strasbourgeois eux-mêmes après la fin de la

Première Guerre mondiale (Olivier-Utard, 2010) et la période d'annexion était alors considérée comme une phase à oublier.

23. Cette propension à inscrire l'histoire de l'université strasbourgeoise dans une trajectoire longue n'est pas spécifique à cet établissement : les histoires institutionnelles que reprennent les actuelles universités françaises sur leur site ou dans des ouvrages qui leur sont dédiés font généralement fi des discontinuités – pourtant établies avec conviction par Alain Renaut (1995) – et privilégient les récits soulignant leur ancienneté et leur pérennité.

## Quand la fusion s'impose : la (re)naissance de l'université de Strasbourg

reprises, les interviewés ou les comptes rendus de conseils d'administration mentionnent le risque de disparition qui pèse sur les petits établissements.

« M. XX fait observer que les universités visibles au plan mondial ne comptent pas moins de 40 000 étudiants. Il n'y a pas de raison de considérer cette perspective comme néfaste : en effet, soit l'université française essaye de se réformer et d'atteindre une masse critique, soit elle prend le risque de disparaître. » (compte rendu de congrès à l'URS, novembre 2005).

La visibilité recherchée n'est pas nationale : il s'agit de rayonner au niveau international. Comme l'affirment J. Meyer et ses co-auteurs (2007), si les universités ont contribué à la constitution des États-Nations au XIX<sup>e</sup> siècle, les plus réputées d'entre elles interagissent aujourd'hui au sein d'un espace mondialisé, transnational, où se mêlent relations de concurrence et coopérations. Un établissement qui veut participer au concert des institutions internationales ne peut plus se contenter d'être vu de la capitale de son pays mais doit devenir visible et lisible à l'échelle du globe.

« Il y a le fait qu'à Strasbourg, l'échelle de réflexion pour le développement de l'université, c'est l'Europe. Et il nous a semblé que la taille de Strasbourg n'était pas à cette échelle-là. » (président de la fin des années 1990).

« On avait pour nous d'être une équipe relativement jeune, la plus jeune équipe de présidents, [...] et on partageait la même vision de l'avenir de l'Université, à la fois de manière générale, sur quelles sont les missions de l'Université, et quels seront les changements dans l'Université et comment préparer tout ça. Plutôt que de mutualiser les secteurs, est-ce qu'on ne pourrait pas rassembler les universités ensemble, mais sans avoir d'idée précise, d'une part pour avoir un poids critique à l'étranger, pas pour être la première université de France, on avait cette idée de se situer à l'échelon européen et international. » (président de la fin des années 1990).

La montée en puissance des « marques universitaires », que Gili S. Drori et son équipe (Delmestri, Oberg et Drori, 2011) ont mis en évidence en étudiant les sites web des universités et leurs *favicons*<sup>24</sup>, participe de ce mouvement de mise en visibilité et en marque. On l'observe aussi à Strasbourg et, dans ce cas, c'est la localisation géographique qui redevient un label. En effet, après avoir abandonné une désignation par numéros adoptée après la loi Faure (Strasbourg 1, Strasbourg 2, Strasbourg 3), les trois universités strasbourgeoises avaient cherché à se distinguer en choisissant le nom d'hommes célèbres représentatifs de leur spécificité disciplinaire (Louis Pasteur, March Bloch, Robert Schuman) afin de se créer une image institutionnelle personnalisée et distincte. Avec la fusion, le territoire, et ici la ville, devient à nouveau la marque qui symbolise et caractérise le nouvel établissement, comme on peut l'observer tant pour les fusions effectives (université de Strasbourg, université de Lorraine, Aix-Marseille université, Nouvelle université de Bordeaux) que pour les PRES<sup>25</sup> (université européenne de Bretagne, Lille Nord de France, etc.). L'ancrage territorial et le rassemblement de forces locales faisant masse sont mis en avant afin de devenir repérable et localisable, un

24. Mot né de la contraction des mots anglais *favorites* (favoris) et *icon* (icônes), un *favicon* est une icône informatique, symbolisant un site internet, qui apparaît dans la barre d'adresse, la barre de titre, les favoris, les onglets et autres raccourcis.

25. Le PRES de Lyon (université de Lyon) fait ici exception. Alors qu'il associe l'université de Saint-Étienne, il prend le nom de la métropole qui abrite le plus grand nombre d'établissements et non celui du territoire couvert.

peu comme si le fait de faire bloc allait « mécaniquement » garantir la visibilité extérieure (notamment dans les classements internationaux) mais aussi la cohérence interne du nouvel ensemble.

« Ensuite, on était un certain nombre de convaincus que trois universités, ça n'avait pas beaucoup de sens, que la visibilité, ça ne pouvait que déboucher sur une UDS... Il fallait qu'on arrive dans un dispositif où on soit visible, fort, attractif, etc. Et la réponse à la fusion elle est assez évidente. » (secrétaire général).

Enfin, le troisième mythe rationalisateur dans le cas de cette fusion est celui de la nécessité de concevoir une université « gouvernée ». Contrairement à ce que l'on peut observer pour les fusions d'entreprises, mais aussi pour les fusions d'universités à l'étranger, la rhétorique des gains budgétaires et des économies d'échelle n'a pas été mobilisée à Strasbourg : tout au plus certains interviewés mentionnent-ils que la fusion permet à l'UDS de parler d'une seule voix et éviterait de mobiliser trois présidents et leurs *staffs* respectifs lors des déplacements à l'étranger ou des réunions auprès des partenaires locaux. Mais l'argument de la possible réduction des coûts n'a pas été explicitement utilisé<sup>26</sup> et, une fois le processus de fusion acté, les présidents se sont engagés à mener la fusion en maintenant tous les emplois (« personne sur le bord du chemin ») et en garantissant à chaque membre du personnel de retrouver un poste à compétences *a minima* égales (« zéro régression »).

En revanche, la fusion va de pair avec l'idée de construire une université « gouvernée » et, en la matière, l'ULP et la gouvernance forte qui faisait sa réputation a servi de référence dans un premier temps, d'autant que la gouvernance des deux autres établissements avait été critiquée dans les rapports du Comité national d'évaluation des universités (CNE)<sup>27</sup>.

« À XX qui s'inquiète du maintien de la politique sociale de l'ULP au sein de la future UES (université européenne de Strasbourg), M. YY répond que le modèle de l'ULP dans le domaine social ainsi qu'en matière de gouvernance devra prévaloir. Cette garantie constituera un préalable. » (conseil d'administration de l'ULP, 31 janvier 2006).

Sur ce point, les arguments sont cependant moins fortement affirmés que sur les deux précédents. D'une part, il s'agit d'une question doublement sensible : l'ensemble de la communauté universitaire française ne partage pas la conviction que les établissements doivent être plus gouvernés et les équipes présidentielles renforcées (les mouvements du premier semestre 2009 l'ont encore rappelé), tandis que la crainte des membres de l'UMB et de l'URS d'être « pasteurisés » (*sic*) conduit à une certaine prudence. D'autre part, et surtout, le passage de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) en 2007 a changé la donne en offrant la possibilité de renforcer le gouvernement de la future université et en orientant la réorganisation des services centraux fusionnés en fonction du passage aux RCE. La composante plus spécifiquement managériale (organisation

26. Ce qui ne veut pas dire bien sûr que certains n'y aient pas songé et n'aient pas souhaité faire des économies d'échelle à l'occasion. Mais cela n'était pas un argument mobilisé dans les discours ou argumentaires en faveur de la fusion et apparaît même rarement

spontanément dans les entretiens réalisés.

27. Cette structure précédait l'actuelle Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) pour l'évaluation institutionnelle des établissements.

des services administratifs, répartition des responsabilités et choix des nouveaux responsables, introduction de nouvelles procédures) de la fusion se développera donc dans les mois qui précèdent janvier 2009. La réflexion que la conjonction entre la LRU et la fusion contraint à mener, si elle n'a pas été au cœur des discussions et des arguments mobilisés pour justifier la fusion, devient une priorité à partir du printemps 2008. À partir de cette date, il devient primordial de préparer, avec l'aide d'un cabinet de conseil, les futurs services centraux de l'UDS à leur fusion et au passage aux RCE.

La création de l'UDS par la fusion de trois établissements complémentaires<sup>28</sup> renvoie donc à des représentations de ce qu'est, ou devrait être, une université, et aux choix des caractéristiques formelles qui la distinguent d'autres institutions et l'identifient immédiatement à la catégorie « universités » : la réunion sous un même toit de l'ensemble des savoirs de manière à constituer une université complète, l'inscription de cette transformation dans la continuité d'une histoire institutionnelle longue, l'adoption d'une forme organisationnelle dont la taille garantisse une présence de poids dans un paysage de plus en plus internationalisé et dont la gouvernance garantisse la possibilité de la piloter.

## **Des entrepreneurs institutionnels entre conviction et stratégie**

Si les arguments et les représentations qui plaident pour la fusion renvoient d'abord à des conceptions de ce qui est considéré comme constitutif (et légitime) d'une université moderne au XXI<sup>e</sup> siècle, celles-ci ne se sont pas imposées d'elles-mêmes, mais ont été portées par un groupe particulier d'acteurs à l'initiative de cette évolution : les présidents des trois universités. Ces derniers ont en effet joué un rôle déterminant et enrôlé les membres de leur université. L'idée de la fusion n'est donc pas venue « de la base » mais a d'abord été portée par ceux qui se trouvaient à la tête d'une des institutions concernées : comme pour la genèse des PRES étudiée par J. Aust et C. Crespy (2009), les acteurs les plus engagés dans les recompositions du paysage universitaire sont les responsables d'établissement. Ce sont eux qui « imposent » leur vision, leur compréhension de la transformation du monde et, plus précisément, du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, à leurs instances et à l'ensemble des composantes de l'établissement.

### ***Les présidents, des entrepreneurs institutionnels pas comme les autres***

Dans les comptes rendus de conseils d'administration dépouillés, ce sont très majoritairement les présidents qui développent les arguments et les récits que

28. L'une des spécificités de la fusion strasbourgeoise est en effet de regrouper trois établissements dont les spécialités d'enseignement et de recherche ne se recoupent pas. Cela a eu des incidences importantes sur la forme organisationnelle adoptée par la fusion, sur laquelle nous ne reviendrons pas dans ce texte : il a été relativement aisé de fusionner en juxtaposant les différentes composantes des trois anciennes universités et seuls les services centraux des trois établissements ont dû repenser leur organisation et leurs modes de fonctionnement. Il en va différemment en Lorraine ou à Marseille, où une même discipline peut être présente dans plusieurs établissements et contrairement à repenser les frontières de composantes, voire leur implantation géographique.



nous avons identifiés dans la deuxième partie. S'ils ont trouvé des alliés en la personne de leurs secrétaires généraux et de leurs vice-présidents, ils sont de manière évidente les « entrepreneurs » de la fusion. Ils sont même plus, ils sont des entrepreneurs institutionnels. En effet, ils ne sont ni les metteurs en œuvre d'une politique nationale, ni de « simples » réformateurs : ils sont porteurs d'une représentation, celle de l'université complète de grande taille et gouvernée, qui s'inscrit dans les scripts globaux qui légitiment l'évolution de l'enseignement supérieur et dont ils se font ainsi les vecteurs. Pour eux, la création de l'université unique est un moyen de se mettre en légitimité, non pas avec la tutelle parisienne, mais avec une dynamique et des normes mondiales.

Pour autant, ils ne partagent pas les caractéristiques des entrepreneurs institutionnels identifiées par la littérature (Battilana *et al.*, 2009). Ainsi, au sein du système universitaire français, les présidents des universités strasbourgeoises ne sont ni des opposants (ou des dominés) en réaction contre le système, ni des marginaux qui parviennent à introduire une innovation parce qu'ils sont atypiques, ni des marginaux-sécants qui jouent sur leur double appartenance pour introduire de nouvelles logiques d'action, ni des acteurs occupant une position institutionnelle centrale dans le champ : aucun de ces présidents n'appartient, par exemple, au bureau de la Conférence des présidents d'université (CPU) ou ne fait partie des conseillers qui ont l'oreille du ministère. Leur capacité à introduire de nouvelles formes organisationnelles repose donc moins sur leur position au sein du champ que sur la position centrale qu'ils occupent au niveau local de la métropole strasbourgeoise et sur leur position statutaire de président d'université qui leur permet de pousser des projets qui engagent leur établissement.

De plus, il est difficile de les traiter comme un groupe car tous n'ont pas adhéré avec la même conviction ou pour les mêmes raisons aux arguments que nous avons exposés plus haut et à l'idée qu'une fusion était « la » solution à adopter : il est donc nécessaire de comprendre comment chacun s'est rallié à l'idée de créer une université unique.

Enfin, ces acteurs changent et il faut se demander comment le projet d'université unique est parvenu à se maintenir dans le temps alors qu'aucun des acteurs qui l'ont porté n'a été présent du début à la fin du processus. En effet, en vertu de la loi Savary (remplacée par la loi LRU en 2007), les présidents sont élus pour un mandat unique de cinq ans et il n'est pas rare qu'ils quittent leur établissement à l'issue de leur mandat en acceptant des responsabilités d'une autre nature ou dans d'autres lieux. Ainsi, entre la déclaration de 2001 et la fusion de 2009, chaque établissement a connu trois présidents différents, si bien que trois trios de présidents se sont succédé. Nous nous intéresserons ici plus particulièrement aux premier et deuxième trios de présidents car le troisième (dont les membres sont élus en 2007 et 2008) a eu pour mission moins de persuader que de déterminer la forme organisationnelle qu'a pris la fusion, ce qui n'est pas notre objet. Pour apporter des éléments de réponse à ces différents points, nous commencerons par décrire le rôle moteur qu'ont eu les présidents de l'ULP avant de revenir sur les mécanismes qui expliquent l'adhésion des présidents des deux autres établissements.



### ***Le leadership des présidents de l'ULP***

Au sein des différents trios, les présidents de l'ULP, tous issus des sciences « dures », ont tour à tour porté le projet. Le premier est J.-Y. Mérimondol, qui devient président de l'ULP en 1997. Il y est professeur de mathématiques depuis 1988 et a déjà montré un certain goût pour les responsabilités collectives puisqu'il a assuré la direction du Centre de formation des professeurs de l'ULP de 1990 à 1992, et a été vice-président pour le développement et les moyens auprès de son prédécesseur, Adrien Schmitt, entre 1992 et 1995. Pendant son mandat, il a la réputation de gouverner fermement son université. On a vu qu'il avait été le premier à invoquer la fusion, mais il est alors en fin de mandat. Bernard Carrière prend sa suite en 2002 : il est professeur de physique et a fait sa carrière à Strasbourg avant de devenir président de l'ULP. Auparavant, il a exercé la direction de l'UFR de physique en 1992, puis celle de l'Institut de physique et de chimie des matériaux, unité mixte de l'ULP et du CNRS, en 1996. Il est chargé de mission pour la physique auprès de J.-Y. Mérimondol de 1997 à 2002. Quand il quitte ses fonctions en 2007, le projet de fusion strasbourgeois est sur les rails. Alain Beretz, professeur de la Faculté de pharmacie qui lui succède en juin 2007, suit la même orientation. Il connaît déjà bien le dossier puisqu'il était auparavant vice-président chargé des relations avec les entreprises et de la valorisation depuis 2001 et membre élu du conseil d'administration depuis novembre 2006.

Comme le montre ce rapide panorama, tous les présidents en poste à l'ULP dans les années 1990 et 2000 avaient déjà exercé des activités de direction par le passé et faisaient partie de l'équipe présidentielle de leur prédécesseur, assurant ainsi une certaine continuité aux politiques de cet établissement. Ils partagent tous la conviction que le modèle de l'université complète regroupant toutes les forces d'un même site autour d'un même établissement est celui vers lequel il faut aller. Leur adhésion à l'idée lancée par J.-Y. Mérimondol en 2001 pour les dix ans du pôle universitaire européen est donc totale : leurs expériences en tant que scientifiques et les partenariats internationaux au sein desquels l'ULP est engagée confortent leurs visions<sup>29</sup> pour le futur et les renforcent dans la conviction qu'il ne peut y avoir d'avenir pour leur établissement s'il ne ressemble pas aux institutions avec lesquelles il est en partenariat. Dans le programme qu'il présente avant son élection comme président en mars 2002, Bernard Carrière annonce ainsi la couleur :

« Enfin, l'ULP, acteur de la vie universitaire au plan national, doit renforcer, sur le plan strasbourgeois et régional, ses relations avec les autres universités et établissements dans un souci constructif de jouer les synergies et les complémentarités, en particulier pour tout ce qui concerne la vie étudiante, mais aussi en matière de formation et de recherche. »

Les présidents de l'ULP partagent également une conception de la gouvernance des universités qui repose sur une présidence forte mais aussi sur la conviction que l'ULP est une institution particulière, qui a des choses à apporter (en termes de

29. J. Aust et C. Crespy (2009) constatent également la part importante des scientifiques parmi les réformateurs promoteurs des PRES et mettent en avant trois facteurs explicatifs : leurs relations internationales, leur appartenance à des laboratoires de grande taille, la menace que fait peser sur eux la baisse des effectifs étudiants. Les présidents de l'ULP partagent de plus d'autres points communs avec les réformateurs : ils sont professeurs, occupent des positions institutionnelles élevées et ont occupé par le passé des postes à responsabilité dans le monde académique.

bonnes pratiques, de réflexions, etc.) à l'ensemble de la communauté française. Plusieurs de leurs déclarations dans les comptes rendus des conseils d'administration de cette université montrent qu'ils considèrent qu'eux-mêmes et les membres de leur établissement ont une place à tenir dans les débats nationaux, des messages à faire passer, et qu'ils tiennent leur université pour « exemplaire »<sup>30</sup>. Ainsi en 2004, quand a lieu en France un débat national sur la recherche, on lit dans le compte rendu du conseil d'administration d'avril :

« Dans cette phase déterminante pour l'avenir de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'université Louis Pasteur, forte de sa reconnaissance internationale et de ses spécificités, a l'ambition d'être force de propositions et d'apporter une contribution spécifique sur les principales questions ouvertes aujourd'hui, concernant en particulier l'organisation de la recherche publique (relations universités-organismes, politique de site, partenariats avec les collectivités territoriales, etc.), l'évaluation et le statut des personnels. Ces contributions de l'université Louis Pasteur discutées au sein de ses conseils seront, après leur adoption par le conseil d'administration, communiquées aux différentes entités qui coordonnent aujourd'hui la réflexion au plan national comme local : Comité d'initiatives et de propositions (CIP), Conférence des présidents d'université (CPU) et collectif "Sauvons la recherche". »

Ce rôle d'entraînement et de « modèle », les présidents de l'ULP le jouent aussi au niveau local, en étant souvent à l'initiative de coopérations ou de réponses coordonnées à des appels à projets. Autrement dit, un président de l'ULP marque son mandat d'une empreinte qui dépasse les strictes limites de son institution et participe à l'évolution de l'Université française, localement et nationalement. Au sein des différents trios de présidents strasbourgeois, c'est d'ailleurs toujours le président de l'ULP qui est le plus actif à la CPU.

Dans le processus de fusion, ils ont donc un rôle moteur et se comportent comme les *skilled strategic actors* de N. Fligstein (2001, p. 106), « [they] find ways to get disparate groups to cooperate precisely by putting themselves into the positions of others and creating meaning that appeal to a larger number of actors ». Ils développent plusieurs des tactiques<sup>31</sup> que N. Fligstein attribue à cette catégorie d'acteurs.

Ainsi, ils sont habiles à inscrire des points à l'agenda. La suggestion de J.-Y. Mérimond d'utiliser l'anniversaire du pôle européen, symbole de la coopération entre les établissements, pour évoquer la création d'une université unique ne passe pas inaperçue, d'autant qu'elle n'a pu être faite qu'avec l'accord des deux autres présidents, qui sont dans l'assistance. Aux effets de mise sur agenda, les présidents de l'ULP joignent des formes « d'action robuste » (Padgett et Ansell, 1993) : la mobilisation du contrat quadriennal (2005-2008) pour pousser au développement de l'interuniversitaire (un objectif qui ne suscite aucune réaction contraire dans les autres établissements) permet d'accroître la part de ce volet, d'amener

30. Pour l'anecdote, mais elle est assez révélatrice, un professeur de l'ULP qui siège pour la première fois comme membre extérieur au conseil d'administration d'une des deux autres universités intervient à la fin de la séance pour dire qu'il a trouvé les débats fort longs et qu'à l'ULP ils sont plus courts car mieux organisés.

31. Nous utilisons ici le terme employé par N. Fligstein, bien qu'il induise que ces acteurs agissent toujours de manière très rationnelle et calculatrice, ce dont nous n'avons pas la preuve dans le cas étudié. Parmi les tactiques qu'il identifie, citons la mise à l'agenda, le développement d'action robuste, le cadrage de l'action et la mise en relations, qui toutes visent à inciter à la coopération.

ainsi les autres établissements à y inclure plus d'activités, jusqu'à ce qu'il devienne un support crédible et partagé pour aller vers l'objectif d'université unique. On voit d'ailleurs très nettement une évolution différente du vocabulaire dans les comptes rendus des conseils d'administration des trois universités. Ainsi, en 2003, on trouve à plusieurs reprises mention d'une « université unique » dans les comptes rendus du conseil d'administration de l'ULP.

« En particulier, l'élaboration de ce nouveau contrat s'inscrit dans une volonté de développement des activités interuniversitaires et dans la perspective d'un rapprochement des trois universités strasbourgeoises, pouvant conduire, à l'horizon de 2009, à l'émergence d'une université unique. Ce projet ambitieux suppose de savoir s'adapter à ce contexte nouveau, à une culture d'établissement et à une vision d'une université qui serait celle de Strasbourg. Pour cela, l'ULP doit se doter des outils, structures et modes de fonctionnement, qui préfigurent ce que pourrait être l'organisation d'une future université de Strasbourg. » (compte rendu du conseil d'administration de l'ULP, 24 juin 2003).

Cette mention disparaît en 2004 et jusqu'à l'automne 2005 au profit d'un vocabulaire plus centré sur l'interuniversitaire. Dans les deux autres établissements, de 2003 à fin 2005, il n'est en revanche question que d'interuniversitaire, de consolidation de la coordination entre les quatre établissements alsaciens grâce à un renforcement de la CPU d'Alsace et au succès du volet interuniversitaire auprès du ministère lors de la négociation du contrat quadriennal au printemps 2005. Dans une de ces deux universités, quand l'hypothèse d'une fusion ou d'une université unique est évoquée en octobre 2003, puis en juin 2004, et de nouveau en décembre 2004, les réponses faites par l'équipe présidentielle rejettent clairement une telle idée.

« XX lui répond que, dans ce domaine, il est très fortement question de renforcer la coopération interuniversitaire, mais certainement pas de fusionner.

YY indique qu'il y a effectivement débat sur ce point précis : il rend compte de l'évocation par [une] représentante de l'ULP [...] de la mise en place d'une seule université à Strasbourg, qui constituerait l'un des objectifs du contrat quadriennal 2005-2008.

XX lui répond que le terme de "fusion" un temps utilisé par l'ULP constitue désormais une terminologie inadaptée. » (compte rendu du conseil d'administration, octobre 2003).

« WW demande si la place grandissante reconnue aux dispositifs interuniversitaires n'amorce pas la réunion des trois universités strasbourgeoises en une seule. ZZ ne partage pas cette crainte, car, tout au contraire, la mise en place de nouvelles structures formalisées permettra à chaque université de mieux contrôler les décisions prises en commun. » (compte rendu du conseil d'administration, juin 2004).

« [Des membres du Conseil d'administration s'interrogent] : le rapprochement des universités est-il établi dans la seule perspective d'une mutualisation ou s'engage-t-on, par étape, dans une dynamique conduisant à une université unique ? Ne verra-t-on pas des pans de notre compétence nous échapper ? [...]

En ce qui concerne la question du rapprochement des universités, XX insiste sur le fait qu'elle ne porte que sur la gestion de services administratifs et qu'il ne s'agit en aucun cas de toucher à notre capacité à définir notre politique. » (compte rendu du conseil d'administration, décembre 2004).

On observe le même phénomène dans la troisième université : tous les conseils d'administration jusqu'à fin 2005 traitent du volet interuniversitaire et situent la réflexion plus au niveau alsacien qu'à celui exclusivement strasbourgeois :

l'annonce de l'université unique n'intervient qu'en octobre 2005. Enfin, les actions poussées par les membres de l'ULP sont d'autant mieux acceptées par ceux des deux autres établissements qu'elles paraissent ne pas profiter directement aux premiers qui prouvent ainsi, autre tactique typique des *skilled actors* selon N. Fligstein, que seul l'intérêt général (celui des trois universités) est en jeu, et non l'intérêt particulier de l'ULP. Les moyens supplémentaires obtenus du ministère pour l'interuniversitaire vont ainsi de pair avec un volet contractuel favorable à chaque établissement, ce qui est perçu comme une reconnaissance du travail collectif mené.

### ***Des trios soudés, malgré des divergences de vue***

Toutefois, ces « tactiques » n'auraient probablement pas suffi si elles n'avaient pu se développer dans un climat de confiance et de coopération entre les membres des trios de présidents qui se sont succédé depuis la fin des années 1990. Or, si la constitution de ces trios est facilitée par le fait qu'à Strasbourg les mandats des trois présidents se superposent plus ou moins, leur cohésion n'est cependant jamais gagnée d'avance. Le trio Mérimond/Mestre/Payot (que nous désignerons comme les présidents de la fin des années 1990) s'est rapidement constitué<sup>32</sup> et semble avoir partagé dès le début des conceptions communes. La situation est cependant moins évidente pour le trio Benoit-Rohmer/Carrière/Cuche (que nous appellerons les présidents du début des années 2000). Ce nouveau trio ne partage pas spontanément une vision collective et cohésive. En effet, alors que Bernard Carrière est élu dans la continuité du mandat de Jean-Yves Mérimond et poursuit dès le départ l'objectif d'un regroupement des trois établissements, le successeur de Daniel Payot est son principal opposant : François-Xavier Cuche l'a « fait tomber » au conseil d'administration de l'UMB<sup>33</sup> et l'a contraint à démissionner en 2002. Si F.-X. Cuche ne mène pas campagne contre l'université unique, il ne fait pas non plus campagne pour celle-ci et ne l'a pas inscrite dans son programme présidentiel. Par ailleurs, en 2003, le candidat soutenu par Christian Mestre perd les élections de l'URS, remportées par Florence Benoît-Rohmer, qui s'est clairement prononcée contre la fusion au cours de sa campagne. Au final, en 2003, seule l'équipe élue à ULP est convaincue qu'il faut continuer dans le sens d'un rapprochement.

32. Malgré des appartenances disciplinaires diverses (J.-Y. Mérimond est mathématicien, D. Payot philosophe et Ch. Mestre juriste), les présidents de l'ULP, de l'UMB et de l'URS partagent plusieurs points communs lorsqu'ils sont élus en 1997 et 1998 : les trois hommes sont de jeunes quadras dans la mouvance de la gauche socialiste. J.-Y. Mérimond a exercé des responsabilités au sein du SGEN-CFDT et rejoindra entre 2005 et 2008 le cabinet de Bertrand Delanoë, maire socialiste de Paris, en tant que conseiller chargé de l'Éducation, de l'Université, de la Recherche et des Technologies nouvelles après avoir quitté la présidence de l'université. Après avoir été conseiller spécial à l'Enseignement supérieur auprès de

François Hollande jusqu'en octobre 2013, il a été élu président du PRES Sorbonne Paris Cité en décembre 2013. Daniel Payot a été co-président du comité de soutien de Catherine Trautmann, maire socialiste sortante aux élections municipales de 2001, et est, depuis 2008, adjoint à l'Action culturelle de Roland Ries, maire socialiste de Strasbourg.

33. Les deux hommes se sont surtout affrontés sur la recherche dont ils ont chacun une conception opposée. D. Payot plaide pour des sciences humaines et sociales organisées en équipes et fonctionnant de manière plus collective, tandis que F.-X. Cuche reste favorable à la recherche individuelle.

## Quand la fusion s'impose : la (re)naissance de l'université de Strasbourg

« J'observais que François-Xavier Cuche avait été élu contre l'idée même d'aller vers la fusion, et j'ai eu confirmation qu'à l'URS en tout cas, la collègue qui succédait à Christian Mestre n'était pas non plus sur cet objectif. Mais pour ce qui nous concernait, nous étions convaincus, [...] qu'il fallait reprendre cette discussion interuniversitaire, quand bien même il y avait une réelle dimension de travail interuniversitaire qui se traduisait par un bon fonctionnement du pôle universitaire et des actions partagées dans de nombreux domaines. » (membre de l'ULP, équipe présidentielle 2002-2007).

Plusieurs facteurs, observables dans les trois trios, vont cependant permettre le développement de relations de confiance et de coopération, même quand elles ne sont pas présentes au départ.

D'une part, le petit décalage d'un an entre leurs élections fait qu'un membre de l'ancien trio fonctionne avec les deux membres du futur nouveau trio et a ainsi un rôle de transmission des pratiques que le trio précédent avait développées. Ainsi, depuis très longtemps à Strasbourg, les présidents ont coutume d'organiser des déjeuners hebdomadaires. Les interlocuteurs locaux ont aussi institué et maintenu des usages qui amènent les trios à se rencontrer : tous les recteurs qui se sont succédé depuis 1981 ont pris l'initiative de tenir des réunions avec les trois présidents plutôt que de les rencontrer séparément. Les membres du trio apprennent très vite qu'ils ont tout intérêt à adopter en amont des positions communes et à s'entendre, s'ils veulent être plus forts face à leurs interlocuteurs communs, d'autant qu'en dehors du thème sensible de l'université unique, ils ont peu de points de discorde. Or les occasions de travailler ensemble sont fréquentes car ils se trouvent engagés dans beaucoup d'autres projets communs : le Pôle européen universitaire, les services interuniversitaires, la préparation et la négociation du Contrat État-Région (CER) puis des Contrats de projet État-Région (CPER), les relations avec les universités à l'étranger, la création de la Maison des sciences de l'homme, les réunions avec les directeurs parisiens du ministère, etc. Dans tous les cas, les trois présidents adoptent la stratégie que J. Aust (2004, 2007) a observée dans sa thèse sur les implantations universitaires lyonnaises : parler à l'unisson, comme le faisaient déjà leurs prédécesseurs.

« Ça a joué un rôle charnière parce que contrairement à ce qui se passe et continue à se passer dans beaucoup de régions, l'université était partie prenante de toutes les négociations dans le Contrat État-Région. Ce n'était pas des négociations au-dessus d'elle. Dans les groupes de travail qui avaient un rôle non officiel mais très important, elle était partie prenante. Le préfet invitait les présidents d'université et le recteur à présenter leurs projets, les écoutait en direct. Il n'y avait que les toutes dernières réunions d'arbitrage qui se passaient autrement et qui bougeaient un peu les lignes. [...] Et les universités de Strasbourg ont tout de suite compris qu'il fallait, autant que faire se peut, qu'elles se mettent d'accord et qu'elles défendent ensemble un projet strasbourgeois pour éviter d'avoir un système où on détricote tout et où les élus ou l'État fassent ses petits choix contre l'université. [...] Et cette entente entre les trois universités permettait de sortir des batailles du passé, qu'on retrouvait parfois en dessous au niveau des composantes mais un peu atténuées. » (président de la fin des années 1990).

Et, comme leurs prédécesseurs, les présidents du début des années 2000 constatent qu'ils trouvent assez facilement à s'entendre. La mise en place des cycles LMD dans chacun des trois établissements va être une opportunité supplémentaire de développer de nouvelles coopérations entre eux. Puis, ils décident assez rapidement de préparer de manière conjointe leur prochain contrat quadriennal respectif

et d'associer plus largement leurs équipes à la préparation du volet interuniversitaire. Ces occasions de travail à trois, du CPER jusqu'à la préparation du contrat quadriennal en passant par la mise en place du LMD, ont conforté la convergence de leurs points de vue sur la gestion des dossiers communs, rassuré les présidents des deux plus petits établissements sur la possibilité de collaborer effectivement avec l'ULP et modifié leurs perceptions.

« Nous avons pris l'habitude de travailler ensemble à trois, et même à quatre avec Mulhouse, et une décision importante qui a beaucoup joué a été de préparer ensemble le CQ [contrat quadriennal]. Nous avons vraiment formé des équipes inter-U, avec les VP [vice-présidents]... Les premières réunions, c'était une fois par mois, pendant 2 heures, les présidents seuls pendant 2 heures, puis nous avons réuni Mulhouse, puis nous avons associé les secrétaires généraux, les directeurs de grands services, les VP, etc. En définitive, on passait toute la journée au travail au moins une fois par mois et il y avait des réunions intermédiaires qui s'ajoutaient... Et au moment du contrat, ça a été infiniment plus lourd et on a beaucoup travaillé ensemble. Et au fur et à mesure qu'on avançait dans ce travail, on s'est rendu compte que beaucoup des obstacles que nous avions dans notre travail venaient tout simplement de la division des universités. » (président du début des années 2000).

### ***Des adhésions plus ou moins « tactiques »***

En accord sur la plupart des dossiers, le trio du début des années 2000 ne partageait cependant pas le même point de vue sur la fusion, d'autant que l'idée d'université unique est loin d'être toujours plébiscitée dans leurs trois établissements respectifs. Plus que ses deux homologues, l'équipe présidentielle de l'ULP est convaincue de la nécessité de constituer des établissements ayant une taille critique. Cette conviction est renforcée par les mouvements qui se produisent au niveau européen.

« On voyait que le monde commençait à bouger autour de nous, pas tellement en France mais dans les pays voisins. Moi je n'avais pas une expérience internationale considérable, mais tout de même, par exemple, en mai 2002, s'est constituée, alors qu'il y avait à l'échelle européenne l'Association des universités européennes (European university association, EUA), s'est constituée une [...] Ligue européenne des universités de recherche, par cooptation. C'est-à-dire qu'un petit groupe d'universités des Pays-Bas, de Belgique (Leyden pour les Pays-Bas, Leuven/Louvain pour la Belgique), avait fait une étude du potentiel de recherche des universités sur leurs performances, ce qui est très à la mode maintenant : le taux de publication, etc., [...] et ils avaient dit : "Dans un ensemble trop large qui est l'Association des universités européennes (ils n'osaient pas le dire à gros traits, mais c'est entre 100 et 150 universités européennes), dans cet ensemble, les universités de recherche ne s'y retrouvent pas, et il faut qu'on soit mieux identifié, qu'on soit mieux reconnu à l'international de façon beaucoup plus visible, etc." » (membre de l'ULP, équipe présidentielle 2002-2007).

Élue sur un programme hostile à la fusion dans une université qui craint la mainmise de l'ULP, l'équipe présidentielle de l'URS se prononce, pendant les premières années de son mandat, pour une fédération d'établissements. Ainsi, quand, à l'initiative de l'ULP<sup>34</sup>, est organisée à l'automne 2003 une réunion qui

34. L'ULP réunit régulièrement ce type d'assemblée en son sein et a proposé de l'étendre pour une fois aux deux autres établissements.

rassemble tous les acteurs en position de responsabilité dans les trois établissements (directeurs de composantes, directeurs de laboratoires, membres des conseils, etc.) et que l'ULP plaide pour une intensification de l'interuniversitaire dans la perspective, selon une échéance à fixer, de créer une université unique, les membres de l'URS demandent de ne pas parler de fusion mais de regroupement. Le terme fusion est d'ailleurs immédiatement associé, dans les esprits des membres de l'URS et de l'UMB, à une absorption de leurs établissements par l'ULP.

Même s'ils reprendront ensuite les récits présentés dans la deuxième partie de cet article, les membres des équipes présidentielles de l'URS et de l'UMB, et leurs présidents, vont moins se rallier à l'idée de l'université unique par conviction et totale adhésion que par « raison ». Le premier établissement à franchir le pas est l'UMB. Pour l'équipe présidentielle, la construction d'une université complète devient un moyen de permettre la survie des sciences humaines et sociales : celles-ci ne pourront se défendre que si elles sont protégées par les sciences dites exactes. F.-X. Cuche et son équipe en veulent pour preuve le traitement, de leur point de vue enviable, des sciences humaines et sociales (psychologie et sciences de l'éducation, géographie et aménagement, sciences économiques et de gestion) (SHS) au sein de l'ULP ou l'existence de « disciplines orchidées<sup>35</sup> », comme la papyrologie (présente à l'UMB), dans les universités étrangères partenaires des établissements strasbourgeois.

« L'UMB, très franchement, je la voyais très menacée dans les années à venir. Et les SHS sont beaucoup mieux à être défendues au sein d'une université relativement puissante, qui permet de parler avec une certaine assurance dans les négociations, et dans certains cas, qui permet de faire de la résistance. Un exemple limite, mais très révélateur : si on prend les allocations de recherche, nous avons un nombre ridicule d'allocations à l'UMB. On ne pouvait même pas donner une allocation par DEA [Diplôme d'études approfondies] or, vous le savez peut-être, les présidents d'université disposent d'un volant d'une ou deux bourses qui sont mises à leur disposition par le ministère et qu'ils peuvent affecter comme ils veulent. On en avait très généreusement deux pour toute l'UMB, et comme nous avons deux écoles doctorales, on avait décidé d'en donner une à chacune. C'était une solution simple, mais c'était une aide sociale aux pauvres. À l'ULP, le président en avait une douzaine ! Et qu'a fait l'ULP ? Elle les a toutes données aux SHS par principe parce qu'elles étaient extrêmement désavantagées, qui au départ étaient un secteur beaucoup plus petit que celui de l'UMB, et qui se retrouvaient au total mieux dotées que l'UMB. » (membre de l'UMB, équipe présidentielle 2002-2007).

Les moyens supplémentaires qu'obtient l'UMB à la faveur du travail en commun sur le contrat quadriennal 2005-2008 vont définitivement emporter la conviction de F.-X. Cuche et des membres de son établissement.

« Le mouvement se trouve en marchant. C'est avec le travail sur le contrat quadriennal, en tout cas à l'intérieur de l'UMB, que les gens se sont retrouvés très concrètement sur des problèmes de construction de réseau informatique, d'offre pédagogique, de masters communs, le service des langues commun, etc., travail commun vraiment très intense et qui a été pour nous un grand succès. Pour l'UMB, il s'est traduit par des hausses. » (membre de l'UMB).

35. Traduction littérale de l'expression allemande *Orchideenfächer* désignant les disciplines rares que les universités doivent continuer à abriter et à soigner comme des orchidées dans une serre.



Avec le ralliement de l'UMB, la présidente de l'URS et son équipe se trouvent dans une position délicate. Soit ils maintiennent leur opposition à la fusion et se retrouvent isolés, soit ils se rallient à leur tour, contrairement à ce qu'ils avaient annoncé dans leur programme électoral, et prennent le risque de réactions d'opposition en interne. Tout en restant très partagés vis-à-vis du processus de fusion, ils vont finalement interpréter la faible mobilisation des personnels de leur établissement quand sont organisées des discussions ouvertes sur cette question comme un signe que leurs collègues partagent le sentiment du caractère inéluctable de la fusion des établissements strasbourgeois.

« Je m'attendais à ce que ça grince beaucoup, et franchement, ça n'a pas beaucoup grincé ! Il y a eu beaucoup d'AG [assemblées générales], enfin deux ou trois, je m'attendais à ce que mes collègues soient présents, mais en réalité, je crois qu'il y a eu un très fort désintérêt de la part de mes collègues. Aux AG organisées sur la fusion, s'il y avait dix collègues professeurs, c'est bien le maximum ! [...] On n'avait pas d'interlocuteurs pendant les assemblées et on en a déduit qu'il y avait plus un désintérêt qu'une opposition ! Et je pense que mes collègues, comme moi, pensaient qu'il n'y avait pas d'autres alternatives que la fusion. Et ils se sont laissés faire ! [...] Et parfois, j'ai même été débordé par la base. Moi, j'ai toujours été... retenu par rapport à la fusion. » (membre de l'URS, équipe présidentielle 2002-2007).

C'est donc plus pour ne pas rater le train en marche et parce que le mouvement lancé paraît irrésistible que l'URS se résout à la construction d'une université unique. Puis, une fois ralliés derrière le projet de fusion, les trois présidents et leurs équipes se lancent dans un « travail » de persuasion auprès des différentes composantes de leurs établissements respectifs afin de faire voter le projet.

« Pour être sincère, si l'on avait fait un vote au début, le vote aurait été négatif à n'en pas douter. Il a donc fallu faire tout un travail, expliquer longuement, montrer les avantages, ne pas nier les inconvénients, écouter les objections et en tenir compte, le projet a été modifié sur bien des points... et puis les objections étaient tout à fait utiles. » (membre de l'UMB).

Le ralliement des acteurs aux mythes rationalisateurs que nous avons identifiés dans la seconde partie de cet article n'est donc pas immédiat et ne repose pas sur les mêmes motifs. Si les présidents successifs de l'ULP semblent avoir très vite adhéré et joué un rôle moteur dans le lancement du processus, trois mécanismes différents ont été nécessaires pour que les présidents nouvellement élus dans les deux autres universités au début des années 2000 acceptent de les rejoindre. D'une part, l'expérience positive de travail en commun qu'ils tirent du traitement des dossiers concernant les trois établissements. D'autre part, la poursuite stratégique d'intérêts particuliers (maintenir une position dominante quoique perçue comme menacée pour l'ULP, placer les SHS à l'abri des sciences dites exactes pour l'UMB et éviter l'isolement pour l'URS) et enfin la conviction que le processus est inéluctable, qu'il n'y a pas d'autre issue possible. Loin d'être les agents passifs d'un contexte institutionnel qui les surdéterminerait, les responsables strasbourgeois ont donc endossé le rôle d'entrepreneurs de cause (Becker, 1963), mais ils l'ont fait avec plus ou moins d'enthousiasme et pour des raisons différentes. Ce n'est donc pas simplement la conformité aux mythes et l'adhésion à ces derniers qui fait bouger les réformateurs.



## De la fusion exception à sa possible généralisation

Dans les deux parties précédentes, nous nous sommes attachés à décrire les récits qui ont été mobilisés pour légitimer la fusion, puis les jeux d'acteurs qui ont accompagné le processus. Dans ce dernier point, nous voudrions dans un premier temps montrer que la nouvelle forme organisationnelle promue par les présidents est certes une innovation au sein du champ universitaire français mais qu'elle n'est ni une révolution, ni une victoire d'opposants contre les principaux acteurs (*incumbents*) de ce champ : la fusion n'est pas incompatible avec plusieurs des évolutions récentes qu'a connues l'enseignement universitaire français. Mais les acteurs strasbourgeois n'ont pas fait qu'innover, ils ont aussi diffusé et entraîné la conversion d'une partie du champ. La solution qu'ils ont adoptée pour mettre les universités strasbourgeoises au diapason mondial est devenue pour plusieurs autres sites français une initiative à suivre : les établissements lorrains, aixois et marseillais l'ont déjà mise en œuvre tandis que les universités bordelaises ont fusionné en 2014 et que la très grande majorité des IDEX retenues dans le cadre du Grand emprunt ont inscrit leur fusion dans leurs objectifs. Le transfert des scripts de l'environnement mondial vers le niveau local a donc été suivi d'un second transfert (encore partiel et en partie contesté) du niveau local vers le champ national. Dans cette quatrième section, nous voudrions revenir sur ce double mouvement.

### ***La fusion, une innovation qui prend par surprise, mais pas une révolution***

Si la fusion des universités strasbourgeoises prend le monde universitaire français par surprise au moment où elle est annoncée, les justifications qui l'entourent et les représentations dont elle est porteuse ne sont pas en contradiction avec celles qui circulent en France à la même période. Les réformateurs strasbourgeois, dont nous avons dit qu'ils n'occupaient ni une position d'opposants ni une position de leaders dans le système universitaire français, c'est-à-dire ni « challengers » ni *incumbents* selon les catégories de Neil Fligstein et Doug McAdam (2011), sont plutôt des membres bien intégrés au sein de celui-ci, qui vont pousser une nouvelle solution organisationnelle sans bousculer ou remettre en cause l'ensemble ou se trouver en total décalage avec le contexte national. Le diagnostic porté sur l'université française, son manque de visibilité, voire son émiettement, est largement repris par de nombreux universitaires ou décideurs politiques et différentes initiatives poussant dans le sens de regroupement sont observables à la même période. L'initiative des trois universités ne va donc pas rencontrer d'obstacles ou d'hostilités majeures, même si elle suggère une solution qui n'était jusque-là pas inscrite à l'agenda.

Ainsi, le mouvement vers une université unique se produit à une période où *big is (made) beautiful*<sup>36</sup> car il est synonyme de gains de productivité potentiels et de rationalisation. Si cette logique gestionnaire a été, on l'a vu, peu présente au sein du processus strasbourgeois, elle est en revanche depuis plusieurs années très active au sein des organismes de recherche, qui poussent les laboratoires à se regrouper. Il y a donc résonance de fait entre le projet strasbourgeois de

36. Pour reprendre le titre du chapitre publié par Michel Zitt et Ghislaine Filliatreau (2006).

regroupement et l'évolution de la politique ministérielle en matière de formation et de recherche. Sans être explicitement en faveur d'une fusion (la création d'un PRES ayant eu un temps la préférence du ministère), les gouvernements qui se succèdent sur la période concernée ont encouragé les synergies sur le site strasbourgeois lors de la réforme LMD ou du lancement des PRES.

Plusieurs territoires avaient d'ailleurs vu leurs universités se rapprocher et développer des activités communes vers la fin des années 1990. Le Réseau des universités de l'Ouest-Atlantique (RUOA) est ainsi constitué à Angers en 1998 : il comprenait neuf universités<sup>37</sup> entre lesquelles existaient des coopérations, portant aussi bien sur les volets pédagogiques que scientifiques, et sur la mise en commun d'informations. L'association Université de Bretagne, créée en 2001, regroupait quant à elle les quatre universités bretonnes, l'Institut universitaire de formation des maîtres de Bretagne et la Conférence des directeurs des grandes écoles de Bretagne, afin de favoriser les coopérations entre ces entités et de développer un projet d'université numérique en région. Pendant la première partie des années 2000, les universités grenobloises, sous l'impulsion du président de l'université de Grenoble Joseph Fourier de l'époque, Yannick Vallée, créent une entité qui s'appelle Grenoble universités. Ces initiatives du tournant des années 2000 ne connaîtront pas le destin strasbourgeois mais s'inscrivent dans la même idée de regroupement. Le projet de loi pour l'autonomie des universités (puis de modernisation universitaire) que tentera – sans succès – d'introduire Luc Ferry en 2003 tenait d'ailleurs compte de ces initiatives et prévoyait, dans son article 2, la possibilité pour les établissements qui le souhaitaient de constituer des « établissements publics de coopération universitaire », sorte de prédécesseurs des PRES.

Parallèlement, la notion de « sites universitaires » s'est progressivement imposée à la fin des années 1990. Le Comité national d'évaluation (CNE) a largement participé à cette évolution, car son nouveau président Gilles Bertrand, nommé en 2000, avait entrepris de faire coïncider les évaluations institutionnelles menées par le CNE et la préparation du contrat quadriennal (CQ) des établissements évalués. Il initie alors des évaluations de sites. Le premier à être évalué par le CNE est celui d'Aix-Marseille<sup>38</sup>. Le rapport souligne notamment les doublons entre les cursus que proposent alors les trois établissements marseillais. Quand, deux ans plus tard, est lancé le passage aux cycles LMD, la réflexion par site est à son tour poussée par le ministère, ce qui, à Strasbourg comme à Marseille (Aust *et al.*, 2008), ne sera pas pour rien dans la dynamique de rapprochement.

« L'université unique va dans le sens de l'histoire du LMD [car pour] le ministère, à partir du moment où il était engagé dans une logique LMD, la logique est celle d'une université au singulier et pas au pluriel. Parce que sur un même site, ne pas progresser à la même vitesse semble bizarre. » (président de la fin des années 1990).

Enfin, les collectivités territoriales elles-mêmes encouragent ces réflexions à l'échelle des sites. Au niveau régional, les politiques immobilières universitaires dans le cadre des CPER sont ainsi fréquemment négociées à l'échelle de site.

37. En sus des quatre universités bretonnes, il regroupe celles d'Angers, de La Rochelle, du Maine, de Nantes et de Poitiers.

38. Voir CNE, 2001. *Rapport d'évaluation du site universitaire d'Aix-Marseille*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, disponible en ligne sur : [Cne-evaluation.fr](http://Cne-evaluation.fr).

L'apparition des premiers classements internationaux à partir de 2003 ne fait que renforcer cette tendance. *Big is (made) beautiful* est perçu comme un moyen de donner une plus grande lisibilité et visibilité internationales aux sites universitaires français. Lancée par la CPU lors de son congrès de Bordeaux en février 2004 (Colloque CPU, 2004, p. 61), l'idée des PRES est ensuite reprise lors des États généraux de la recherche (*Rapport des États Généraux de la recherche*, 2004, p. 38) tenus en octobre de la même année avant d'être consacrée par la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006. La peur d'être « trop petit » et de ne pas être « vu de loin » devient alors une préoccupation pour la plupart des universités françaises.

Il y a donc bien des résonnances entre le projet strasbourgeois et les évolutions en cours dans l'enseignement supérieur français. L'innovation introduite par les acteurs strasbourgeois va donc un cran plus loin et plus vite et, de ce fait, bouscule mais ne s'inscrit pas en réaction contre les idées véhiculées par les acteurs les plus influents au sein du système.

### ***De l'innovation à la généralisation ?***

Si, dans un premier temps, la fusion strasbourgeoise s'est produite sans être explicitement encouragée, ni même considérée comme un exemple à suivre, beaucoup de sites universitaires ont annoncé par la suite qu'ils s'engageaient dans une fusion ou qu'ils avaient entamé une réflexion dans ce sens, et développent des argumentaires très comparables à celui des acteurs strasbourgeois. Ce phénomène de diffusion reste à analyser et supposerait une enquête complémentaire à celle que nous avons menée, mais quelques hypothèses peuvent d'ores et déjà être formulées quant à la diffusion de l'innovation strasbourgeoise.

Tout d'abord, l'originalité de la démarche a été remarquée et les présidents concernés, puis le premier président de l'université de Strasbourg, ont été amenés à expliquer à plusieurs reprises leur démarche, leurs motivations, leurs « bonnes raisons » de s'engager vers une fusion, d'autant que nombre de présidents d'universités étaient à la même époque engagés dans la réflexion sur les PRES ou le Plan Campus, et donc sur des formes de regroupement ou de coopération. On remarque d'ailleurs que les premiers sites où le terme fusion commence à être prononcé après l'exemple strasbourgeois sont tous des PRES universitaires.

La position institutionnelle des réformateurs strasbourgeois n'est pas non plus sans incidence sur cette diffusion de la fusion comme la nouvelle forme organisationnelle à adopter. En tant que présidents, ils sont aussi membres de la CPU et se trouvent à l'articulation entre le local et le national. La CPU joue alors comme une caisse de résonance « naturelle » pour l'expérience strasbourgeoise au niveau national auprès des autres acteurs en quête de réformes que sont les présidents d'université nouvellement élus ou confirmés après le passage de la LRU.

Les raisons précises pour lesquelles les autres responsables d'établissement regardent la fusion de Strasbourg avec intérêt mériteront d'être empiriquement étudiées, mais on peut d'ores et déjà faire plusieurs hypothèses : le fait que les PRES sont souvent lourds à manœuvrer et empêchent certains présidents d'aller aussi loin qu'ils le voudraient en matière de mutualisation, la crainte de se retrouver distancer par les établissements qui auront adopté une « forme conforme au “modèle” international » s'ils ne franchissent pas le pas (Weaver, 1996),

les encouragements que certaines collectivités locales prodiguent pour qu'ils empruntent cette direction, le sentiment d'une évolution inéluctable, la relative facilité avec laquelle l'UDS est née<sup>39</sup>, mais aussi la conviction que la survie de leur établissement passe par la fusion...

Enfin, il faut signaler que la persistance avec laquelle le Commissariat général à l'investissement a maintenu un double objectif aux projets d'investissements d'avenir, qui leur assigne non seulement de repérer l'excellence universitaire mais aussi de valoriser des modalités de gouvernance ferme pour les futures IDEX, a facilité l'engouement pour les fusions. Voire l'a encouragé en retenant lors du premier appel d'offres l'UDS, déjà fusionnée, les universités bordelaises, en fusion, et Paris sciences et Lettres (PSL) qui laissait alors ouverte la possibilité de fusionner. Au deuxième tour, la leçon est apprise et tous les projets font de la fusion un de leurs objectifs, par isomorphisme mimétique (DiMaggio et Powell, 1983) : les projets du second appel copient les projets victorieux du premier.

L'avenir dira si la *merger mania* va retomber ou se maintenir : de nombreux doutes existent déjà et plusieurs projets sont au point mort, voire contestés et remis en question. Cependant, nous ne pouvons manquer de remarquer que la fusion, innovation inattendue, a suscité l'émergence d'une dynamique de généralisation du fait que les acteurs porteurs du projet local sont en interface avec le niveau national.

\*  
\* \*

La fusion des trois universités strasbourgeoises est une première à plusieurs titres. D'une part, elle introduit une rupture profonde dans le panorama universitaire français post-loi Faure qui, poussant à la reconstitution d'universités métropolitaines, voire régionales, se caractérisait par une fragmentation des établissements. D'autre part, elle ne répond pas à une politique ministérielle, mais est le produit d'un processus engagé par les présidents d'université concernés. Enfin, elle constitue une expérience pilote vers laquelle s'engagent aujourd'hui d'autres établissements.

Plutôt que de porter sur les effets, encore trop récents, de cette fusion, ou de nous intéresser à ses caractéristiques organisationnelles<sup>40</sup>, nous avons cherché à mettre en évidence les conditions qui ont permis la concrétisation de l'idée de fusion. Nous avons ainsi montré que l'argumentaire qui justifie la fusion repose d'abord sur l'idée que se font les porteurs du projet, et notamment les présidents d'établissement, de ce que doit être une université au XXI<sup>e</sup> siècle. Les notions d'université complète, ayant une taille critique et une gouvernance affirmée, ont alors joué le rôle de mythes rationalisateurs légitimant le recours à la fusion. Cette constatation est doublement intéressante. D'une part, on ne retrouve pas, chez les tenants de la fusion, les arguments classiques qui accompagnent généralement

39. Même si plusieurs articles parus dans l'Agence éducation formation (AEF) en 2009 mettaient en avant quelques difficultés dans la mise en œuvre concrète.

40. Deux méritent d'être signalées et seront analysées dans un autre texte : premièrement, le fait que la fusion concerne essentiellement la présidence et les services centraux (mais peu les composantes et les laboratoires de recherche) ; et, deuxièmement, le design organisationnel choisi pour restructurer les services.

ce type de restructuration – et dont les objectifs ne sont ensuite pas atteints –, à savoir la réduction des coûts et une meilleure coordination entre les services. D'autre part, cette fusion ne renvoie pas ici à une mode managériale à laquelle se résoudraient les acteurs<sup>41</sup> ou qu'ils imiteraient, mais constitue une solution pour atteindre le modèle universitaire qu'ils souhaitent en revanche « copier ».

Nous nous sommes intéressés aux acteurs qui ont défendu cette représentation et avons montré que, si les présidents de l'ULP se sont tous ralliés à cette vision de l'université complète, la conversion des deux autres établissements strasbourgeois a été moins évidente, notamment parce que leurs présidents ont été élus sur des bases différentes mais aussi parce qu'ils adhèrent moins fortement aux « mythes rationalisateurs ». De fait, leur ralliement sera autant guidé par des considérations stratégiques que par adhésion normative. Comme le souligne Pierre Muller (2009) quand il étudie les référentiels de politiques publiques, l'émergence d'une nouvelle solution (ou d'un nouveau référentiel) s'inscrit toujours dans des rapports de pouvoir et la défense de positions. Croyances et quête de légitimité ne sont donc pas les uniques moteurs de la circulation des mythes : la sauvegarde de la position que l'on occupe ou la crainte de rester isolé si l'on ne monte pas dans le train en marche sont aussi des facteurs de conversion.

Notre analyse conforte par conséquent les approches néo-institutionnalistes qui montrent comment des représentations considérées comme légitimes donnent lieu à des scripts qui s'imposent aux organisations, mais aussi celles qui accordent de l'importance aux acteurs (*agency*) et s'intéressent aux entrepreneurs institutionnels (DiMaggio, 1988). Les présidents des universités strasbourgeoises ne sont ainsi pas seulement des vecteurs des scripts et des mythes rationalisateurs dont l'adoption leur permettrait de se mettre en conformité avec des scripts « globaux » et d'apparaître ainsi comme légitimes. Ils agissent aussi sur ces scripts et ne se limitent pas à les importer. S'ils reprennent à leur compte et mettent en avant une conception internationale de ce que doit être une université, ils en font aussi une déclinaison locale et développent des récits « globaux » ancrés dans le passé de leurs établissements (l'université de Strasbourg d'avant 1968), dans leurs partenariats (avec les universités étrangères membres d'EUCOR), et dans leurs expériences individuelles (la difficulté à faire vivre l'interuniversitaire ou des formations pluridisciplinaires, etc.). La fusion strasbourgeoise permet ainsi de voir comment des scripts se diffusent grâce au travail d'adaptation qu'ils requièrent de la part des acteurs qui s'en emparent.

Sans être des acteurs leaders du champ universitaire français, ni même des opposants au sein de celui-ci, ils ont été à l'origine, au niveau de la métropole strasbourgeoise dans un premier temps, d'une innovation organisationnelle. Leur position est originale car assez différente de celles qui ont été observées jusqu'ici par les travaux sur les entrepreneurs institutionnels qui identifiaient soit des opposants, soit des marginaux, soit des leaders, soit des marginaux-sécants comme acteurs susceptibles d'initier un changement. Dans le cas que nous avons étudié, les acteurs, tout à la fois, sont suffisamment en phase avec le champ pour que leur initiative ne soit pas rejetée, occupent une situation suffisamment centrale au

41. Ils ne font d'ailleurs jamais référence à d'autres expériences de fusion d'établissements universitaires qui les auraient inspirés et qu'ils auraient cherché à imiter. La connaissance de ces cas étrangers les aurait d'ailleurs peut-être découragés car les recherches qui leur ont été consacrées parviennent rarement à des conclusions positives.

niveau local pour pousser leur solution et sont suffisamment en interface avec le niveau national pour que cette innovation s’y diffuse. Loin de suivre une trajectoire *top down*, ce processus résulte donc de jeux entre niveaux locaux, nationaux et internationaux que les entrepreneurs institutionnels ont été capables d’articuler, faisant d’eux des *normative agents* (Scott, 2008), des producteurs de solutions et de normes reprises par d’autres acteurs du système d’enseignement supérieur français.

**Christine MUSSELIN**

*Sciences Po*

*Centre de sociologie des organisations (Cso)*  
*Sciences Po – CNRS*  
19, rue Amélie  
75007 Paris

*christine.musselin@sciencespo.fr*

**Maël DIF-PRADALIER**

*Centre de sociologie des organisations (Cso)*  
*Sciences Po – CNRS*  
19, rue Amélie  
75007 Paris

*Centre d’études et de recherches sur les qualifications (CÉREQ)*

*mael.difpradalier@gmail.com*

**RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- ANTOINE G., PASSERON J.-C., 1966, *La réforme de l’Université. Conservatisme et novation à l’Université*, Paris, Calmann-Lévy.
- AUST J., 2004, *Permanences et mutations dans la conduite de l’action publique. Le cas des politiques d’implantation universitaire dans l’agglomération lyonnaise (1958-2004)*, thèse de doctorat en science politique, université Lyon II/IEP de Lyon.
- AUST J., 2005, « La loi Faure, une rupture avortée, Effets de *policy feedback* et création des universités à Lyon », *Politiques et management public*, 23, 1, p. 53-69.
- AUST J., 2007, « Le sacre des présidents d’université. Une analyse de l’application des plans Université 2000 et Université du 3<sup>e</sup> millénaire en Rhône-Alpes », *Sociologie du travail*, 49, 2, p. 220-236.
- AUST J., CRESPIY C., 2009, « Napoléon renversé ? Institutionnalisation des Pôles de recherche et d’enseignement supérieur et réforme du système académique français », *Revue française de science politique*, 59, 5, p. 915-938.
- AUST J., CRESPIY C., MANIFET C., MUSSELIN C., SOLDANO C., 2008, *Rapprocher, intégrer, différencier. Éléments sur la mise en place des Pôles de recherche et d’enseignement supérieur*, Paris, Délégation interministérielle à l’aménagement et à la compétitivité des territoires.

- BATTILANA J., LECA B., BOXENBAUM E., 2009, « Agency and Institutions: A Review of Institutional Entrepreneurship », *Academy of Management Annals*, 3, 1, p. 65-107.
- BECKER H. S., 1963, *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*, New York (NY), Free Press.
- BECKERT J., 1999, « Agency, Entrepreneurs and Institutional Change: The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations », *Organization Studies*, 20, p. 777-799.
- BEZES Ph., LE LIDEC P., 2011, « Steering from the Centre in France in the 2000s. When Reorganizations meet Politicization » dans C. DAHLSTROM, B. G. PETERS, J. PIERRE (eds.), *Steering from the Centre*, Toronto, University of Toronto Press.
- CASTEL P., FRIEDBERG E., 2010, « Institutional Change as an Interactive Process: The Case of the Modernization of the French Cancer Centers », *Organization Science*, 21, 2, p. 311-330.
- CNE, 2001, *Rapport d'évaluation du site universitaire d'Aix-Marseille*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, disponible en ligne sur : Cne-evaluation.fr.
- COLLOQUE ANNUEL DES PRÉSIDENTS D'UNIVERSITÉ, 2004, *Les actes. L'avenir de la recherche publique*, Bordeaux, 19-20 février 2004, disponible en ligne sur : Cpu.fr.
- DELMESTRI G., OBERG A., DRORI G., 2011, « Branding the University: Cross-National Analysis of Visual Displays of Organizational Identity », 7th New Institutionalism Workshop, EMLyon Business School, Lyon, March 2011.
- DIF-PRADALIER M., 2010, *La fusion des universités strasbourgeoises*, Rapport d'enquête, Paris, CSO.
- DIMAGGIO P., 1988, « Interest and Agency in Institutional Theory » dans L. G. ZUCKER (ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge (MA), Ballinger Pub. Co, p. 3-22.
- DIMAGGIO P., POWELL W., 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, 2, p. 147-160.
- DIRECTION DE L'ÉVALUATION, DE LA PROSPECTIVE ET DE LA PERFORMANCE, 2008, *Atlas régional : les effectifs d'étudiants 2005-2006*, Paris, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, disponible en ligne sur : Enseignementsup-recherche.gouv.fr.
- DJELIC M.-L., SAHLIN-ANDERSSON K., 2006. *Transnational Governance. Institutional Dynamics of Regulation*, Cambridge (MA), Cambridge University Press.
- ÉTATS GÉNÉRAUX DE LA RECHERCHE, 2004, *Rapport des États généraux de la recherche*, disponible en ligne sur : Sauvonsluniversite.com.
- FLIGSTEIN N., 1997, « Social Skill and Institutional Theory », *American Behavioral Scientist*, 40, 4, p. 397-405.
- FLIGSTEIN N., 2001, « Social Skill and the Theory of Fields », *Sociological Theory*, 19, 2, p. 105-125.
- FLIGSTEIN N., MCADAM D., 2011, « Towards a General Theory of Strategic Action Fields », *Sociological Theory*, 29, 1, p. 1-26.
- GARUD R., JAIN S., KUMARASWAMY A., 2002, « Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java », *Academy of Management Journal*, 45, 1, p. 196-214.



- GARUD R., HARDY C., MAGUIRE S., 2007, « Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue », *Organization Studies*, 28, 7, p. 957-969.
- GOEDEGEBUURE L., MEEK L., 1994, « A Resource Dependence Perspective on Mergers: Comparing Institutional Amalgamations in Australia and the Netherlands » dans L. GOEDEGEBUURE, F. VAN VUGHT, CENTRUM VOOR STUDIES VAN HET HOGER ONDERWIJSBELEID (eds.), *Comparative Policy Studies in Higher Education*, Utrecht, Lemma, p. 127-164.
- GREENWOOD R., SUDDABY R., 2006, « Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms », *Academy of Management Journal*, 49, 1, p. 27-48.
- HARMAN G., 2000, « Institutional Mergers in Australian Higher Education since 1960 », *Higher Education Quarterly*, 54, 4, p. 343-366.
- INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA RECHERCHE (IGAENR), 2005, *Recherche et territoires*, Paris, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Rapport IGAENR, novembre.
- KANT E., [1798] 1955, *Le conflit des facultés*, Paris, Éditions J. Vrin.
- KITCHENER M., 2002, « Mobilizing the Logic of Managerialism in Professional Fields: the Case of Academic Health Center Mergers », *Organization Studies*, 23, 3, p. 391-420.
- KITCHENER M., GASK L., 2003, « NPM Merger Mania: Lessons from an Early Case », *Public Management Review*, 5, 1, p. 19-44.
- KYVIK S., 2002, « The Merger of Non-University Colleges in Norway », *Higher Education*, 44, 1, p. 53-72.
- LE LIDEC P., 2007, « Le jeu du compromis : l'État et les collectivités territoriales dans la décentralisation en France », *Revue française d'administration publique*, 121-122, 1-2, p. 111-130.
- MÉRINDOL J.-Y., 2007, « Strasbourg, l'exemple d'une fusion universitaire », *Esprit*, 12, décembre, p. 106-116.
- MEYER J., ROWAN B., 1977, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, 2, p. 340-363.
- MEYER J., RAMIREZ F., FRANK D., SCHOFFER E., 2007, « Higher Education as an Institution » dans P. J. GUMPORT (ed.), *The Sociology of Higher Education: Contributions and Their Contexts*, Baltimore (MD), Johns Hopkins University Press, p. 187-221.
- MULLER P., 2009, *Les politiques publiques*, Paris, Presses universitaires de France (8<sup>e</sup> éd.).
- MUSSELIN Ch., 2001, *La longue marche des universités françaises*, Paris, Presses universitaires de France.
- MUSSELIN Ch., 2005, *Le marché des universitaires. France-Allemagne/États-Unis*, Paris, Presses de Sciences Po.
- OLIVIER-UTARD F., 2010, « L'université de Strasbourg de 1919 à 1939 : s'ouvrir à l'international mais ignorer l'Allemagne », *Les cahiers de Framespa, Nouveaux champs de l'histoire sociale*, 6, disponible en ligne sur : Framespa.revues.org.
- PADGETT J., ANSELL C., 1993, « Robust Action and the Rise of the Medici, 1400-1434 », *American Journal of Sociology*, 98, 6, p. 1259-1319.
- PADGETT J., POWELL W., 2012, *The Emergence of Organizations and Markets*, Princeton (NJ), Princeton University Press.



- PHILLIPS N., LAWRENCE T. B., HARDY C., 2000, « Inter-Organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields », *Journal of Management Studies*, 37, 1, p. 23-43.
- POWELL W., DIMAGGIO P. J., 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago (IL), University of Chicago Press.
- RAMIREZ F., 2006, « The Rationalization of Universities » dans M.-L. DJELIC, K. SAHLIN-ANDERSSON (eds.), *Transnational Governance. Institutional Dynamics of Regulation*, Cambridge (MA), Cambridge University Press, p. 224-245.
- RENAUT A., 1995, *Les révolutions de l'Université. Essai sur la modernisation de la culture*, Paris, Calmann-Lévy.
- ROUILLOT N., 2009, *La fusion des universités de Strasbourg*, mémoire de master en sociologie, Sciences Po Paris.
- SCOTT R. W., 2008, « Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents », *Organization Studies*, 29, 2, p. 219-238.
- SEO M., CREED D., 2002, « Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change: A Dialectic Perspective », *Academy of Management Review*, 27, 2, p. 222-248.
- SEWELL W. H Jr., 1992, « A theory of Structure: Duality, Agency and Transformation », *American Journal of Sociology*, 98, 1, p. 1-29.
- SKODVIN O.-J., STENSAKER B., 1998, « Innovation Through Merging? », *Higher Education Management*, 10, 3, p. 73-87.
- STONE D., 1997, *Policy Paradox: The Art of Political Decision Making*, New York (NY), W.W. Norton.
- STREECK W., THELEN K. (eds.), 2005. *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford, Oxford University Press.
- VERHOEST K., BOUCKAERT G., PETERS B. G., 2007, « Janus-Faced Reorganization: Specialization and Coordination in Four OECD Countries in the Period 1980-2005 », *International Review of Administrative Sciences*, 73, 3, p. 325-348.
- WEAVER K. R., 1986, « The Politics of Blame Avoidance », *Journal of public Policy*, 6, 4, p. 371-398.
- ZITT M., FILLIATREAU G., 2006, « Big is (Made) Beautiful. Some Comments about the Shanghai Ranking of World-Class Universities » dans J. SADLAK, N. C LIU (eds.), *The World-Class University and Ranking: Aiming Beyond Status*, Paris/Cluj (RO)/Shangai, UNESCO-CEPES/Cluj University Press/Institute of Higher Education, Shanghai Jiao Tong University, p. 141-160.

**ABSTRACT**

---

**When merging is clearly the best way forward: the (re)birth of the University of Strasbourg**

The article analyzes the merging of three Strasbourg universities, focusing in particular on the actors who carried it out and the arguments used to justify it. The merge and the movement it gave rise to in the French higher education system overall amount to an institutional change aimed at making French universities conform to organizational standards that are presented as international ones. The point is to understand the concrete processes that gave rise to this change and the role of the institutional entrepreneurs who desired and realized it. The article therefore contributes to institutional change studies and works to renew neo-institutional analysis of organizations, namely by reintroducing the notions of agency, interest and power relationships.

**Key words.** MERGING – HIGHER EDUCATION – UNIVERSITY – ENTREPRENEURS – NEO-INSTITUTIONAL – MYTHS OF RATIONALIZATION

**ZUSAMMENFASSUNG**

---

**Wenn der Zusammenschluß unumgänglich wird: die (Wieder)Geburt der Universität Straßburg**

Dieser Artikel behandelt den Zusammenschluß der drei Universitäten von Straßburg und beschäftigt sich mit den dafür verantwortlichen Akteuren, sowie mit den Argumenten zu seiner Begründung. Dieser Zusammenschluß und die daraus entstandene allgemeine Bewegung innerhalb des Hochschulsystems stellen einen Institutionswechsel dar, der darauf zielt, die französischen Universitäten in Einklang zu bringen mit organisationalen Normen, die als Weltweiten Normen vorgestellt werden. Es geht darum, zu verstehen, durch welche konkreten Prozesse diese Entwicklung entstanden ist und welche Rolle die institutionellen Akteuren spielten, die sie verteidigten. Dieser Artikel fällt somit unter die Reihe der Arbeiten, die Änderungsphänomene untersuchen und die neoinstitutionalistische Analyse der Organisationen erneuern, indem sie besonders die Begriffe von *agency*, Interesse und Marktbeziehungen wieder einbringen.

**Wörter Schlüssel.** ZUSAMMENSCHLUSS – HOCHSCHULWESEN – UNIVERSITÄT – INSTITUTIONELLE UNTERNEHMER – NEOINSTITUTIONALISMUS – RATIONALISIERUNGSMYTHEN

**RESUMEN**

---

**Cuando la fusión se impone: el (re)nacimiento de la Universidad de Estrasburgo**

Este artículo se apoya en la fusión de las tres universidades de Estrasburgo y se interesa por los actores que la han dirigido, así como a las argumentaciones que la autorizaron. Esta fusión como el movimiento generalizado que ha suscitado dentro del sistema educativo superior francés representan un cambio institucional tratando de poner a las universidades francesas en conformidad con las normas organizativas presentadas como las normas mundiales. Se trata de comprender por cuales procesos concretos se ha producido esta evolución y cuál ha sido el papel de los empresarios institucionales que la han sostenido. En consecuencia este artículo entra en el linaje de los trabajos que estudian los fenómenos de cambio y renuevan el análisis neo-institucionalista de las organizaciones, reintroduciendo claramente las nociones de *agency*, de interés y de relaciones de poder.

**Palabras claves.** FUSIÓN – ENSEÑANZA SUPERIOR – UNIVERSIDAD – EMPRESARIOS INSTITUCIONALES – NEO-INSTITUCIONALISMO – MITOS RACIONALIZADORES