

## **Jacques Comby : « N'ayons pas honte de travailler avec les entreprises ! »**

Acteurs de l'économie | 01/10/2013

**C'est à un ralliement au monde socio-économique qu'appelle le président de l'Université Lyon 3. En poste depuis un an, ce géographe de formation entend ainsi inoculer une logique entrepreneuriale et une politique de partenariats rentables avec les entreprises. Les capacités endogènes de l'établissement, la perspective d'une fusion avec Lyon 2, le fonctionnement du PRES Lyon, et l'esprit de la loi Fioraso favorisent-ils une telle révolution de la mentalité universitaire?**

### **La loi Fioraso entre en application. Quels commentaires vous inspire-t-elle ?**

On ne peut pas considérer cette loi sans la resituer dans l'ensemble des actions du gouvernement en matière d'enseignement et de recherche.

Concernant la loi elle-même, j'ai été assez critique sur différents points de la première version. L'une de mes grandes inquiétudes portait sur le conseil académique ; le risque était de créer en quelque sorte deux postes de président d'établissement, l'un pour le conseil d'administration l'autre pour le conseil académique, avec un risque d'instabilité de type "IVe République". Le texte final est cependant rassurant puisqu'il nous laisse la possibilité d'avoir un président pour les deux conseils.

Au-delà de la loi, le budget global du ministère de l'Enseignement et de la Recherche a été globalement épargné. Le ministère s'est également mobilisé pour réduire la précarité de l'emploi et même pour créer des postes: 5 000 seront initiés sur 5 ans pour favoriser la réussite en licence au niveau national. Nous avons pu obtenir cette année 34 postes supplémentaires. Ils contribuent à réduire un peu les déséquilibres nationaux car nous figurons à Lyon 3, mais aussi Lyon 2 parmi les universités les plus mal dotées de France. Mais nous sommes encore très loin du compte.

### **Des raisons politiques, liées au "pedigree" rhônalpin de nombre de récents hiérarques - directeur de cabinet de Valérie Pécresse (Philippe Gillet), directeur de cabinet adjoint de Laurent Wauquiez (Olivier Faron), nouvelle ministre de l'Enseignement supérieur et son directeur de cabinet Lionel Collet - qui expliquent ce déficit de moyens des deux universités lyonnaises?**

La sous-dotation de nos établissements est due à une situation bien antérieure. Cela relève de contextes différents, nationaux mais aussi parfois à des choix de présidents qui à l'époque ont privilégié des formes de contractualisation plutôt que des titularisations.

Cela a pu correspondre sans doute aussi à des raisons associées à la manière dont notre université était perçue, mais aussi à un système où très souvent l'obtention de postes résultait de négociations individuelles menées de gré à gré entre les établissements et leur tutelle.

### **Vous sentez-vous alors mieux "considéré" que vous ne l'étiez sous le gouvernement précédent?**

Question difficile... On ne peut pas nier les efforts sensibles. Par ailleurs selon la loi, "nous pouvons faire ce que nous voulons". Et ce n'est pas faux. Une forme de liberté nous est offerte; mais une liberté tout de même très encadrée. L'une des finalités de cette loi est de nous conduire à la fusion d'établissements dans le cadre plus général des communautés d'universités...

**... Ce qui supposerait une fusion intégrale de Lyon 2 et de Lyon 3, deux établissements qui depuis longtemps marquent de profondes différences idéologiques...**

C'est en effet le souhait du ministère et il y a du sens à rapprocher les deux établissements notamment pour assurer le développement des sciences sociales. Nous représentons avec Lyon 2 plus de 50000 étudiants. Il n'y a d'ailleurs plus d'opposition idéologique radicale et il y a bien longtemps que nos chercheurs et enseignants travaillent ensemble. Mais une fusion dès demain me semble chimérique - Jean-Luc Mayaud (président de Lyon2, ndr) n'y est d'ailleurs pas plus favorable - ; nous travaillons projet par projet. Ainsi, nous avons lancé une structure fédérative de recherche en éco-gestion sur le site lyonnais, qui implique Lyon 3, Lyon 2 mais aussi l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne, l'ENS, Lyon 1, EMLYON ... Les enjeux sont à l'échelle nationale et internationale. C'est dans l'intérêt de tous.

**Lyon 3 est un acteur majeur du PRES de Lyon (Pôle de Recherche et d'Enseignement supérieur). La manière dont il a été géré par le passé et l'échec cinglant à l'Idex, "Initiatives d'excellence", ne sont-ils pas désolants?**

Je ne jette pas la pierre aux équipes précédentes. Le démarrage du PRES a été compliqué. J'ai évidemment regretté certains dysfonctionnements, mais il fallait faire vite. N'oublions pas que nous sommes sur un site - qui regroupe 19 établissements - extrêmement complexe et hétérogène. On reconnaît une situation d'exception à la région parisienne que l'on refuse au site de Lyon Saint-Etienne. Je le regrette. En outre on a plus souvent souligné nos difficultés que nos avancées nombreuses. Nous avons sans doute péché en termes de communication. Quand on connaît la puissance de recherche et la force de l'économie de notre territoire, je reste surpris qu'il ait été si difficile de faire valider l'Idex, même si l'on peut admettre que notre dossier n'était pas parfait. J'ai encore plus de difficulté à imaginer que notre projet ne soit pas validé dans l'avenir.

**La réforme Fioraso semble davantage décourager qu'encourager les établissements qui prônent un esprit d'entreprendre. Est-ce un pas en arrière?**

Le gouvernement nous invite à développer l'entrepreneuriat et prend davantage au sérieux notre capacité à travailler avec les entreprises. Il s'agit d'être plus directement et concrètement impliqués dans la société civile, et évidemment d'en dégager des ressources propres, qui nous permettent ensuite de financer de nouveaux projets. Toutefois, le mode de gouvernance qui était initialement proposé rendait très difficile la gestion d'un établissement qui doit se mobiliser rapidement face à de tels enjeux.

**Vous défendez un modèle de management capable de produire des recettes, en renforçant notamment tes liens avec les entreprises. N'est-ce pas en contradiction avec votre statut d'établissement public?**

Nous ne "vendons pas notre âme", mais nous voulons aussi être acteurs du développement économique et nous le faisons en partenariat avec le monde socio-économique. N'ayons pas honte de travailler avec les entreprises! Je crois par exemple au rôle des sciences sociales dans leur contribution au règlement de la crise ou à la mise en place de nouvelles pratiques managériales. Dans le cadre de mon mandat je fais en sorte que les laboratoires ou les composantes de Lyon 3 fonctionnent par projets et non en fonction de "rentes". Nous investissons et finançons les équipes quand elles conduisent des projets porteurs qui nous permettent d'exercer un rôle moteur avec les entreprises mais aussi dans le cadre de la construction de la communauté d'universités.

**Pourquoi alors n'inscrivez-vous pas plus clairement l'université dans un véritable schéma d'entreprise?**

Nous pouvons être entrepreneurs sans être une entreprise. Vous pouvez nous qualifier, quelque part, d'entreprise, mais alors nous ne sommes pas une entreprise comme les autres. D'abord, et c'est un fait objectif, parce que 80 % du budget est constitué d'une masse salariale payée par l'Etat. Ensuite, parce que notre vocation n'est pas de produire du bénéfice - ce qui nous distingue radicalement des entreprises privées. Nous réinvestissons nos ressources dans nos missions de service public pour faire en sorte que tout le monde puisse encore demain entrer à l'université.

**Comment lutter aujourd'hui contre le problème d'employabilité des jeunes diplômés de certaines filières universitaires?**

Il est fondamental sur cette question également de développer avec les acteurs socio-économiques des formations et des projets communs afin d'aider nos étudiants à aller vers un métier attendu par les entreprises, les associations ou les collectivités locales. Pour réussir cela, l'université doit être en mesure de créer des liens étroits et des partenariats durables avec le monde professionnel. L'Université Lyon 3 en est la démonstration. On nous reconnaît la qualité de nos relations avec le monde socio-économique, et il se trouve que nous sommes l'une des universités les plus performantes au niveau national pour l'insertion professionnelle de nos étudiants.

**Ne faut-il pas aussi avoir le courage, une fois pour toute, d'aborder le chantier de la sélection dès l'entrée à l'université?**

Il faut avoir le courage de l'orientation et non de la sélection. Un certain nombre d'étudiants ne sont pas en capacité, au moment où ils nous arrivent, de suivre des études universitaires. Il y a donc un réel problème en amont. Si l'on peut consacrer des millions d'euros sur la formation pour la réussite en licence, il faut aussi et beaucoup travailler sur l'orientation dès le lycée. Je suis très sensible à l'intérêt du ministère pour ce que l'on appelle "la politique du -3/+3". Ainsi à Lyon 3, nous intervenons dès la seconde, soit trois ans avant le baccalauréat auprès des lycéens au travers de notre Pôle Universitaire de Proximité, C'est la base de l'amélioration de la réussite en licence.