

Projet pour l'Institut d'Etudes Politiques de Lille

La stratégie appliquée à tout établissement d'enseignement supérieur est enserrée entre une double contrainte qui détermine à la fois sa formulation et sa mise en œuvre, selon la dichotomie fondamentale introduite par cette discipline. La première finalité de tout système éducatif demeure la transmission des connaissances validées historiquement, techniquement ou scientifiquement. En ce sens, s'il ne s'agissait uniquement que de perpétuer des processus de diffusion des savoirs, la notion de stratégie en elle-même ne serait guère pertinente, puisque toute institution n'admettrait d'autre finalité que de « *persévérer dans son être* ». Si l'approche scholastique – la transmission des contenus – constituait l'unique finalité poursuivie par les institutions d'enseignement, alors elles n'admettraient d'autre finalité que de se perpétuer elles-mêmes : la notion de « stratégie » serait dès lors inopérante, puisqu'elle n'est pertinente que si les décideurs sont amenés à effectuer des arbitrages, et donc à orienter leur développement en fonction de certains axes qu'ils privilégient par rapport à d'autres axes. Il existerait dès lors une forme de « *conatus* », pour reprendre le concept spinoziste, qui constituerait le fondement de leur être. Mais cette vision d'un statisme figé dans la reproduction de structures immuables entre en contradiction avec l'insertion de ces mêmes institutions dans des environnements soumis à des mutations qui en transforment de manière permanentes les configurations. En ce sens, c'est bien la prise en compte des transformations des environnements qui légitime la notion même de stratégie appliquée aux établissements d'enseignement supérieur : leur dynamique transformationnelle est dictée autant par l'impératif d'adaptation aux environnements dans lesquels ils sont insérés, que par le simple processus d'accumulation et d'actualisation des connaissances. Dans le cas contraire, les institutions perduraient jusqu'à ce que les lois de l'entropie ne trouvent un champ d'application et qu'elles ne provoquent en fin de compte leur progressive déliquescence : des institutions qui s'avèrent incapables de s'adapter à leurs environnements finissent par s'étioler, se désagréger, puis disparaître. Mais les organisations peuvent également souffrir d'« *hypertélie* », pour user cette fois-ci d'une métaphore biologique, (à savoir la tendance à l'augmentation continue de la capacité d'adaptation jusqu'au point où la « *suradaptation* » s'inverse en inadaptation). Les établissements d'enseignement supérieur peuvent tout autant pâtir d'un immobilisme mortifère que d'un activisme désordonné. La qualité des enseignements qu'ils dispensent se mesure, entre autres, en fonction de la fréquence à laquelle

ils sont actualisés, révisés et approfondis en intégrant les résultats des recherches les plus récentes. Tel devrait être le principal critère d'évaluation de leurs performances.

1- Un Institut d'Etudes Politiques doit viser une insertion approfondie dans le paysage universitaire local en soutenant trois types de démarches :

- favoriser les doubles cursus des élèves des I.E.P., leur permettant d'obtenir plusieurs diplômes pendant leur scolarité (quitte à procéder aux aménagements d'horaires requis) ;
- autoriser les élèves des autres institutions à suivre les enseignements qui sont dispensés au sein des I.E.P. et qui les intéressent (avec le statut d'auditeur libre : toute formation n'a pas vocation à viser à délivrer un diplôme) ;
- favoriser les échanges d'enseignants-chercheurs, permettant à ces derniers d'exercer leurs activités professionnelles simultanément dans plusieurs établissements d'enseignement supérieur dans la communauté des établissements d'enseignement supérieur de Lille.

2- Les Instituts d'Etudes Politiques forment une communauté : il est indispensable de renforcer les liens qui les unissent afin de faire ressortir leur singularité et leur identité au sein du système français d'enseignement supérieur. La principale mesure pour atteindre cet objectif vise à organiser les centres de recherche sous une forme réticulaire et à renforcer les liens entre les chercheurs afin que ces derniers participent en permanence aux recherches les plus avancées dans leurs domaines de spécialisation.

3- Les Instituts d'Etudes Politiques sont des organisations qui ont su s'adapter à la mondialisation.

- Les Instituts d'Etudes Politiques constituent les centres de recherche les plus performants dans le domaine des sciences politiques en France. Compte tenu de mes activités de recherche, je suis particulièrement intéressé par la géopolitique et la polémologie. Ce sont des axes de développement à privilégier à une époque où les logiques de la mondialisation suscitent des oppositions de plus en plus marquées de la part des peuples.

- La formation continue est un domaine très vaste et très hétérogène dans lesquelles les Instituts d'Etudes Politiques proposent des offres spécifiques susceptibles d'intéresser des publics qui recherchent des mises en perspective à leurs pratiques professionnelles. Ils n'ont pas vocation à fournir des solutions directement applicables aux problèmes concrets auxquels les organisations professionnelles sont confrontées.

- L'internationalisation s'est banalisée au sein des Instituts d'Etudes Politiques, non seulement au sein des cursus scolaires, mais grâce aux échanges d'enseignants chercheurs qui doivent être renforcés, en particulier dans les enseignements les plus spécialisés.
- La vie associative doit être encouragée, mais la direction doit s'abstenir de toute intervention dans son déroulement, laissant aux acteurs la possibilité de déployer toutes leurs initiatives en ce domaine. La direction doit se contenter de veiller uniquement à ce qu'elle se déroule dans le respect de l'ordre public.
- La démocratisation passe prioritairement par l'établissement de relations entre les enseignants-chercheurs et les élèves. A cette fin, il serait souhaitable que dans chaque enseignement soit prévu un moment où cours duquel les élèves sont autorisés à poser des questions aux enseignants et un dialogue peut s'instaurer.
- L'insertion professionnelle passe prioritairement par le développement des enseignements portant sur les technologies numériques.

En conclusion, il est légitime de s'interroger sur le statut et la finalité d'un projet de développement pour une organisation, quelle que soit par ailleurs sa fonction.

- Soit un tel texte est réductible à un simple exercice rhétorique, auquel cas sa finalité est purement symbolique. Cette dimension a, depuis longtemps, été mise en évidence par les analyses des discours stratégiques : contrairement à ce que suggèrent les intuitions de sens commun, les programmes stratégiques ont rarement vocation à être appliqués en l'état. Les meilleures stratégies sont celles qui permettent de saisir les opportunités et de les exploiter : dans la très grande majorité des cas, leur survenue n'a pas été anticipée.
- Soit un tel texte est appelé à être instrumentalisé pour gérer les organisations : il peut être cité en référence afin d'orienter les comportements collectifs, dont il fixe certains des repères. C'est le cas lorsqu'un Institut d'Etudes Politiques a décidé de développer une expertise scientifique dans un domaine bien déterminé.
- Soit un tel texte est destiné à être appliqué et à être transcrit dans les faits. Le passage des intentions ou des postulations de principe à la concrétisation des mesures préconisées est précisément l'objet de la direction d'une organisation : transcrire dans l'ordre des réalités et des faits des principes ou des propositions abstraits. Une telle ambition se heurte nécessairement à l'inertie propre à tout système organisationnel.