

# Thomas Philippon et David Thesmar Les instances dirigeantes de Polytechnique doivent faire plus de place aux universitaires

Les deux économistes se prononcent en faveur d'une réforme en profondeur de la gouvernance de l'X, un des fleurons de l'élite française. Et ce, au moment où cette institution prévoit un partenariat financier avec le groupe pétrolier Total

L'École polytechnique, autrement dit l'X, prévoit de signer un accord avec Total pour accueillir la direction de la recherche du groupe pétrolier en bordure de son campus. Cette affaire est emblématique des problèmes de l'enseignement supérieur en France : absence d'autonomie, faiblesse des contre-pouvoirs et ignorance des bonnes pratiques internationales.

Il y a trois modalités de financement des universités par des fonds privés : les donations individuelles, pour mettre son nom sur un bâtiment ou un amphithéâtre ; les laboratoires de recherche sur des projets communs ; et l'implantation de bâtiments extérieurs. Les donations individuelles préservent l'indépendance des universités et les laboratoires communs créent des synergies scientifiques. L'implantation de bâtiments extérieurs est l'option la moins attrayante du point de vue de l'université, mais peut se justifier pour peu que l'entreprise partenaire y mette le prix.

De ce point de vue, le projet Total est pour le moins surprenant. Total prévoyait de payer 50 000 euros par an pour un bâtiment destiné à sa recherche et développement (R&D) au milieu du campus. Pour établir une comparaison, rappelons qu'IBM s'est engagé à financer des projets de recherche sur l'intelligence artificielle (IA) avec les chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT, à Cambridge) à hauteur de 24 millions de dollars (21 millions d'euros) par an sur dix ans. L'accord X-Total semble donc hors des normes de ce qui se pratique dans le secteur.

## Enjeux stratégiques

Comment en est-on arrivé là ? Un élément de réponse est que la gouvernance de l'École polytechnique n'est pas aux normes internationales. Dans les grandes universités étrangères, le président est nommé à la suite d'un processus transparent conduit par un comité ad hoc, composé d'universitaires de réputation internatio-

nale, d'anciens élèves et de membres du conseil d'administration.

Ce processus débouche presque systématiquement sur l'embauche d'un universitaire de haut niveau. Par exemple, Rafael Reif (MIT) est spécialiste des semi-conducteurs, Andrew Hamilton (université de New York, NYU) est chimiste, Carol Christ (Berkeley, Californie) est professeure de littérature, Robert Zimmer (président de l'université de Chicago, Illinois) est mathématicien, et Marc Tessier-Lavigne (président de l'université Stanford, Californie) est spécialiste des neurosciences.

Il est certes possible que le meilleur profil ne soit pas universitaire, mais c'est en pratique rarement le cas. De même que les groupes pétroliers sont dirigés par des ingénieurs, les cabinets de conseil par des consultants, on dirige difficilement une université d'élite sans être un enseignant-chercheur expérimenté. Au fond, l'éducation supérieure est un secteur comme les autres : il faut des années pour comprendre les en-

jeux stratégiques du secteur et ses bonnes pratiques.

Dans une université bien gérée, le conseil d'administration est divers et ouvert : il peut se composer de chefs d'entreprise, d'inventeurs, de journalistes, d'artistes, de personnalités étrangères. Mais, in fine, ce n'est ni le conseil, ni le ministère, ni les anciens élèves qui détiennent les clés du succès. Ce sont les enseignants et les chercheurs, qui ont la vision la plus fine de l'évolution du paysage international de la recherche et savent attirer les meilleurs élèves.

La gouvernance de l'X est piégée entre le fait du prince et l'influence excessive de quelques anciens, qui, malgré leur bonne volonté, ignorent trop souvent les réalités du secteur. Pour se mettre aux normes internationales, les dirigeants de l'X doivent faire plus de place aux universitaires et s'ouvrir vers l'extérieur.

C'est une condition nécessaire à la survie de cette grande institution dans un univers plus concurrentiel que jamais. ■



**DANS LES GRANDES UNIVERSITÉS ÉTRANGÈRES, LE PRÉSIDENT EST NOMMÉ À LA SUITE D'UN PROCESSUS TRANSPARENT**

---

## Thomas Philippon

*est professeur de finance à New York University (NYU) ;*

## David Thesmar

*est économiste, professeur de finance au Massachusetts Institute of Technology (MIT). Tous deux sont anciens élèves de l'École polytechnique*