



Ivar Ekeland

Professeur émérite des universités

En 1968 le général de Gaulle retire la France du dispositif militaire de l'OTAN. L'organisation abandonne alors ses installations en France et se retire en Belgique. Son siège, situé porte Dauphine à Paris, et son quartier général, le SHAPE, situé à Voluceau, près de Versailles, retournent au gouvernement français. L'un deviendra un centre universitaire expérimental, la future Université Paris-Dauphine, l'autre deviendra l'IRIA, l'Institut de Recherches en Informatique, qui plus tard sera rebaptisée INRIA. La personne qui sera chargée du dossier au Ministère de l'Education Nationale est Pierre Tabatoni, juriste de formation, futur recteur de l'Académie de Paris, personnalité ouverte et charismatique. C'est lui qui assignera au nouvel établissement sa mission : enseigner la gestion en milieu universitaire.

À l'époque, la gestion était enseignée dans les grandes écoles de commerce et dans le réseau des IAE (Institut d'Administration des Entreprises). L'idée de Tabatoni était que la gestion était une discipline carrefour, qui avait ses techniques propres certes, mais que celles-ci ne pouvaient intervenir que sur des socles bâtis sur d'autres disciplines, l'économie, le droit, les mathématiques, la sociologie, et que la qualité de l'ensemble dépendait de la qualité des fondations. On voyait donc se dessiner une structure nouvelle, du moins en France, où les disciplines fondamentales bénéficiaient d'une large autonomie et avaient la maîtrise du premier cycle, la formation à la gestion ne commençant qu'en second cycle.

Cette idée, Tabatoni l'avait depuis longtemps, et il la mettait en oeuvre avec ténacité. Il avait compris l'importance que prenaient les méthodes quantitatives de gestion, qui nous arrivaient des États-Unis sous le nom de recherche opérationnelle, et il

Préface

voulait que la France développe sa propre compétence dans le domaine. Il avait compris également que la formation à la gestion se situerait dorénavant dans un cadre international, et que les nouvelles règles du jeu seraient celles qui avaient cours aux États-Unis, où la réputation des formations reposait en grande partie sur la réputation des enseignants, mesurée par la qualité de leur recherche, elle-même évaluée par leurs publications dans des revues et la reconnaissance de leurs pairs. Tout le monde n'était pas de cet avis : il y avait en France une forte tradition qui considérait la gestion comme un art plutôt qu'une science, et qu'un professeur se devait de former des étudiants plutôt que de publier. Mais patiemment Tabatoni mettait ses pions en place. Successivement, il créait une agrégation de gestion, distincte de l'agrégation d'économie, et il mettait un mathématicien, Alain Bensoussan, au jury ; il créait la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion), qui devait fournir à nombre de thésards l'occasion d'aller se former aux États-Unis ; enfin, il lançait à Bruxelles l'Institut Européen du Management, qui allait permettre les contacts entre les chercheurs européens.

Ainsi, la création de l'Université Paris-Dauphine s'insérait dans une politique parfaitement cohérente, où l'incitation à la recherche et l'ouverture internationale tenaient une large place, sans être explicitement mentionnées. Pour cela, Tabatoni, en bon adepte du management, faisait confiance au jeu des institutions. Pour commencer, la création d'une nouvelle université sur la place de Paris fut un gigantesque appel d'air, qui aspira les personnalités les plus diverses, professeurs qui ne supportaient plus leurs collègues ou qui voulaient se rapprocher du centre de Paris, assistants ou maîtres-assistants

qui fuyaient les mandarins des universités parisiennes et qui ne se doutaient pas qu'ils allaient les retrouver à Dauphine, mais aussi un certain nombre de personnes qui allaient adhérer au nouveau projet. Parmi eux, il y avait les scientifiques, mathématiciens et informaticiens, pour lesquels les nouvelles règles, publications en anglais et concurrence internationale, étaient déjà anciennes, et qui allaient profiter de l'autonomie qui leur était reconnue au sein de leurs UER respectives pour les mettre pleinement en œuvre. Il y avait aussi certains gestionnaires, spécialistes de marketing, groupés initialement autour de Sylvain Wickham, puis de Bernard Pras et d'Alain Thiéart, et quelques personnalités en économie, dont le chef de file était Pierre-Marie Larnac.

Dès le début de l'Université, les centres de recherche étaient apparus. Il y avait une poussière de petits centres, dont certains n'étaient guère qu'une coquille vide pour capturer des contrats de recherche ou de la taxe d'apprentissage, mais aussi quelques grands centres qui abritaient des groupes de recherche actifs. Les statuts de l'Université prévoyaient aussi la création d'un Conseil Scientifique qui, au fil des années, devait s'imposer comme un acteur essentiel de la vie de l'établissement. Sa composition et ses missions en firent rapidement le lieu de rencontre des diverses disciplines, l'endroit où elles pouvaient se rencontrer et faire connaissance loin des débats politiques et des affrontements du Conseil d'Administration. Profitant de cette influence, et de pouvoirs budgétaires qui, fort restreints au début, devaient s'étendre par la suite, le Conseil Scientifique devait permettre à l'Université de définir et de mettre en œuvre une véritable politique scientifique. Je considère qu'il s'agit d'un avantage comparatif majeur pour Dauphine,

vis-à-vis notamment des universités étrangères : dans aucun des établissements où j'ai travaillé, aux États-Unis ou au Canada, je n'ai constaté l'existence d'un organe analogue, la politique scientifique se résumant à encaisser les crédits de recherche nationaux ou fédéraux et à en prélever une partie au passage (*overhead*).

Tout ceci se fit par étapes. On partait d'une situation où les laboratoires n'avaient d'autre ressource que celles qu'ils pouvaient glaner à l'extérieur, principalement sous forme de contrats, et il n'était pas question de redistribution. Il y eut d'abord l'influence du CNRS : en dehors du soutien CNRS, sous forme de crédits (toujours faibles) ou de personnel (beaucoup plus significatif), les équipes reconnues bénéficiaient d'une reconnaissance extérieure qui n'était pas sans effet au sein de l'établissement. Il y eut ensuite les incitations gouvernementales. Le ministère demanda que les crédits attribués à l'établissement au titre de la recherche soient en partie fléchés vers les laboratoires reconnus par le CNRS. Vint ensuite le BQR, autre partie des crédits qu'il revenait au Conseil Scientifique de répartir entre les laboratoires au titre de la qualité de la recherche. Celui-ci se trouvait désormais investi d'un véritable pouvoir, et il sut le gérer efficacement, en établissant des clés de répartition qui allaient diffuser au sein des diverses disciplines, et les faire finalement converger vers la vision de Pierre Tabatoni bien des années auparavant.

Cinquante ans plus tard, où en sommes-nous ? En matière de recherche, l'Université Paris-Dauphine joue dans la cour des grands. Elle s'enorgueillit d'une médaille Fields (Pierre-Louis Lions, 1994), d'un prix Abel (Yves Meyer, 2017, pour des travaux menés lorsqu'il était en poste à Dauphine, 1985-1995), et elle abrite plusieurs Chaires de

Recherche sur les problèmes contemporains, notamment le réchauffement climatique, qui font autorité sur le plan national. Elle a été au premier rang lors de la transformation de la finance de marché, quand les méthodes mathématiques de couverture ont permis d'évaluer des produits dérivés. Cela a commencé par des conversations de couloir entre Jean-Michel Lasry et Bertrand Jacquot, et très vite cela s'est transformé en un véritable dialogue entre mathématiciens et financiers, où chacun, conservant sa propre identité (il n'a jamais été question de fusionner les DEA ou les masters), profitait de la compétence de l'autre pour alimenter sa recherche et orienter ses enseignements. Un dialogue semblable s'est instauré entre économistes et mathématiciens, dans les premiers temps par l'intermédiaire de Pierre-Marie Larnac, et plus tard de manière beaucoup plus générale. Qu'il me suffise de rappeler que nombre d'économistes, parmi les plus en vue, sont passés par Dauphine, et ont bénéficié de cette double compétence, tels Jean-Jacques Laffont, Jean-Charles Rochet, ou Pierre-Yves Geoffard.

La génération des fondateurs, Jean-Pierre Aubin, Alain Bienaymé, Alain Cotta, Bernard Roy, s'est aujourd'hui effacée, et avec eux les élèves et les collègues qu'ils avaient entraînés dans l'aventure dauphinoise. Il faut leur rendre hommage, car ils n'auraient eu aucun mal à l'abandonner en cours de route pour une université plus prestigieuse, en France ou à l'étranger. Mais, ils sont restés jusqu'au bout et ils ont fait d'un centre expérimental, où les étudiants n'allaient qu'à reculons, un établissement de classe internationale. Certains de ces centres de recherche existent depuis la fondation et portent la même idée qui, neuve à l'époque, l'est toujours aujourd'hui : le CEREMADE, l'idée que les mathématiques

peuvent contribuer à la prise de décision, le LAMSADE, l'idée qu'en matière informatique, l'interface avec l'homme est aussi importante que l'algorithme. D'autres centres sont apparus et témoignent de la vitalité des nouvelles générations. Citons particulièrement la sociologie et le droit qui, mal lotis lors de la fondation de l'Université, puisqu'ils n'ont pas été abrités dans une UER propre, se sont peu à peu imposés par la qualité de leur recherche. Les problèmes fondamentaux auxquels nous sommes confrontés ont changé depuis cinquante ans, la population jeune et l'économie en expansion de 1968 ont cédé la place à une société vieillissante soumise à la concurrence internationale, mais dotée par la révolution numérique de moyens absolument nouveaux.

Souhaitons que la recherche universitaire en prenne toute la mesure !