



Fusion Inra-Irstea : analyse d'un « succès scientifique » ; les enseignements à tirer (Julien Fernando)

Publié par : News Tank Éducation & Recherche Date de publication : 24 mars 2026

Dans le cadre de la fusion entre Inra et Irstea, démarrée en 2016 et qui a donné naissance à l'Inrae le 01/01/2020, « les deux directions scientifiques ont travaillé les complémentarités à valoriser, ce qui a donné au projet une crédibilité et une capacité d'entraînement réelles. Autrement dit, ce sont les synergies qui ont structuré les choix d'organisation, le calendrier, mais aussi la stratégie du futur établissement », déclare Julien Fernando, enseignant-chercheur à PPA Business school, le 23/03/2026.

Il évoque avec notre chroniqueur Romain Pierronnet ses travaux de thèse portant sur la fusion des deux organismes de recherche, pour laquelle il a reçu le 1er accessit du prix de thèse de l'Association internationale de recherche en management public.

« De mon point de vue de chercheur, alimenté par l'analyse d'une masse de données importantes (entretiens, analyse documentaire, observation, etc.), l'opération est plutôt un succès, du moins sur le plan scientifique », indique ainsi Julien Fernando. Il cite le métaprogramme Better sur la bioéconomie territorialisée « à mettre au crédit de la fusion », ainsi que des « reconfigurations originales de compétences, notamment sur l'expertise et l'appui aux politiques, la direction pour la science, ou encore la politique RSE ».

Même si « des travaux complémentaires seront utiles pour analyser dans quelle mesure les synergies attendues se sont effectivement concrétisées », il dégage aussi plusieurs enseignements de cette fusion.

Une fusion originale dans le secteur de l'ESR par sa nature, ses objectifs et son ordonnancement.

Tout d'abord, en quoi cette fusion vous semble atypique par rapport à celles observées dans le secteur de l'ESR, notamment si on pense aux nombreuses fusions universitaires ?

Dans les recherches mais également dans la presse, les enjeux des fusions dans l'ESR reflètent ceux observés dans les opérations impliquant des universités. Cela n'est pas surprenant, car le paysage universitaire Français connaît un important mouvement de concentration depuis la fin des années 2000. Selon l'European University Association, la France est le pays européen qui a connu la plus forte concentration sur la période 2000-2022, avec 17 fusions regroupant une trentaine d'établissements (hors Comue, sachant que ce nombre a évolué depuis). Cependant à mon sens, la création d'Inrae comporte plusieurs différences importantes par rapport à ces opérations.

...

Premièrement, il s'agit d'un rapprochement entre deux organismes publics de recherche. Or, d'après une récente étude, les fusions d'entités publiques de recherche restent largement sous-étudiées par rapport à leur ampleur : 103 opérations ont été dénombrées entre 2000 et 2021, elles concernent 27 % du total des entités recensées en Europe. Il y a donc un véritable enjeu pour la recherche à les considérer comme objet d'étude à part entière. Naturellement, ces établissements comportent des similarités de fonctionnement avec les universités, toutefois leurs missions sont centrées sur la production et la valorisation de connaissances. Ils ont par conséquent développé des logiques stratégiques qui leur sont propres, notamment sur la programmation scientifique, le pilotage des recherches ou encore leur stratégie partenariale.

Deuxièmement, cette opération visait des objectifs différents de ceux habituellement recherchés dans les fusions universitaires. Dans ce secteur, la croissance externe est principalement motivée par des objectifs motifs stratégiques défensifs, en particulier la recherche de rationalisation, de taille critique et de visibilité. Finalement, dans les cas étudiés notamment par Christine Musselin et Julien Barrier, les innovations en termes d'organisation restent marginales. La création d'Inrae s'inscrit davantage dans une stratégie offensive de renouvellement, à la fois sur le plan scientifique mais aussi institutionnel. Naturellement, les effets de dimensionnement et de rayonnement ont été considérés, mais ils ne constituent pas la motivation centrale.

Troisièmement, cette fusion se distingue par son ordonnancement. Elle s'est appuyée sur un projet de coopération scientifique formalisé dès 2017. Les deux directions scientifiques ont travaillé les complémentarités à valoriser, ce qui a donné au projet une crédibilité et une capacité d'entraînement réelles. Autrement dit, ce sont les synergies qui ont structuré les choix d'organisation, le calendrier, mais aussi la stratégie du futur établissement.

Comme vous l'avez fait remarquer, cette fusion a été critiquée lors de son annonce en 2018, notamment par les partenaires sociaux. Finalement quelles conclusions tirez-vous sur les synergies réalisées ou espérées ?

Concernant le bien-fondé de l'opération, le rationnel de tout projet stratégique n'est jamais purement « politique », « économique » ou « scientifique ». Les travaux sur la théorie de l'acteur-réseau mobilisés dans ma thèse (Bruno Latour et Michel Callon), ont justement montré que seule « l'impureté » permet à ces projets de voir le jour. De mon point de vue, la controverse sur la « motivation réelle » a été alimentée par la problématisation originelle : en 2016 un audit avait questionné la viabilité économique d'Irstea. Cela étant dit, la critique des syndicats, tout à fait légitime, a contribué à faire émerger des compromis sur les garanties sociales et financières. Néanmoins, avec le recul que l'on a aujourd'hui, l'opération n'a pas conduit à une réduction des budgets scientifiques et ses coûts de transition ont été pour majeure partie financés.

De mon point de vue de chercheur, alimentée par l'analyse d'une masse de données importantes (entretiens, analyse documentaire, observation, etc.), l'opération est plutôt un succès, du moins sur le plan scientifique. Je ne prétends pas détenir une vérité hégémonique et j'ai bien conscience que l'avis dépend du point de vue dans lequel on se situe mais il y a plusieurs constats convergents chez les acteurs interrogés.

À l'échelle de l'établissement, le nouveau plan stratégique valorise les thèmes identitaires d'Irstea et apporte de nouvelles formulations des questions de recherche. En matière de programmation, il semble y avoir des premiers succès encourageants, je pense notamment au métaprogramme BETTER sur la bioéconomie territorialisée qui est à mettre au crédit de la fusion. Il y a eu également des reconfigurations originales de compétences, notamment sur l'expertise et l'appui aux politiques, la direction pour la Science, ou encore la politique RSE. Ces nouveaux marqueurs institutionnels valorisent les atouts des deux anciens établissements.

À l'échelle des centres et des départements, les chercheurs interrogés estiment que les coopérations se normalisent, même si bien entendu tous n'ont pas nécessairement eu l'occasion de développer des relations avec des chercheurs de l'autre communauté. Il faut préciser que cette difficulté est inhérente à un établissement de la taille d'Inrae. Enfin, sur le plan humain ou « culturel », la nouvelle identité collective (Inrae) semble aujourd'hui bien appropriée.

...

...

En revanche, si l'on considère les enjeux d'appui à la recherche, il est vrai que c'est majoritairement le modèle de l'Inra qui s'est imposé. C'était difficile de faire autrement du fait que l'enjeu était de limiter la déstabilisation des unités Inra. Je l'analyse finalement plutôt comme un compromis, même si je ne minimise pas le coût que cela a pu avoir pour les unités anciennement Irstea qui ont dû s'approprier un nouvel environnement de travail.

Enfin, tout n'est pas "joué" : les synergies scientifiques, par nature, mettent du temps à se matérialiser. Il sera important d'apprécier, lors de la prochaine évaluation de l'établissement, les impacts sociétaux de la fusion. Et des travaux complémentaires seront utiles pour analyser dans quelle mesure les synergies attendues se sont effectivement concrétisées.

Les enseignements à tirer de cette fusion, pour le public comme le privé

Quels sont les principaux enseignements que vous avez tirés de l'analyse de ce processus, en particulier les facteurs clés de succès ?

La thèse que je défends est que la qualité « technique » du projet, c'est-à-dire la pertinence des choix d'intégration, est aussi déterminante que la capacité à obtenir le soutien des parties prenantes. Cette hypothèse n'est pas si consensuelle, car cela vient contredire deux arguments évoqués par certains acteurs interrogés : le fait que les deux établissements étaient finalement très compatibles, mais aussi que les chercheurs ont une appétence « naturelle » à coopérer. Mon analyse des stratégies relationnelles montre au contraire que ces coopérations ne vont pas de soi : elles ont été rendues possibles par des opérations de "traduction" au sens de Latour et Callon, c'est-à-dire un travail actif d'alignement des intérêts en présence.

La thèse développe plusieurs recommandations. Si je devais retenir deux enseignements prioritaires, ce seraient ceux-ci.

Tout d'abord, la problématisation assise sur le projet de coopération scientifique a été fondamentale. Ce cadrage ou plutôt recadrage a permis d'intégrer les intérêts scientifiques et les spécificités du projet très en amont. Dans une fusion, les « synergies » ne constituent pas une fin en soi, elle doit être mise au service d'une finalité plus générale, susceptible d'englober les intérêts de l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, clients, partenaires, autorités publiques, etc.). Il s'agit d'un enjeu également important pour relayer au second plan les questions plus « clivantes » liées aux modalités techniques et financières du rapprochement. Quand on y regarde de plus près, les enjeux de classement et de compétition scientifique sont peu présents dans les documents préparatoires. Ce sont davantage les besoins d'intégration des connaissances, de ruptures et d'innovations scientifiques qui ont été mis en avant. Ces arguments ont rencontré un écho important dans des instituts positionnés comme des établissements de recherche « finalisée ». Ils ont ensuite donné sens au travail sur l'organisation scientifique et le projet stratégique. La recommandation, dans ce type d'opération, est donc d'assumer un temps long de problématisation avant de trancher la meilleure façon d'exploiter les complémentarités.

Le deuxième enseignement tient à la capacité à négocier et légitimer des compromis. Pour l'illustrer, prenons l'exemple du changement de nom. Ce choix en apparence « symbolique » ou superficiel fut déterminant dans la capacité à aligner les parties prenantes. Il s'agissait d'un compromis sujet à controverse : d'un côté les communautés Inra attachées à cette marque prestigieuse étaient particulièrement sensibles au maintien du sigle, de l'autre les communautés Irstea auraient perçu un statu quo comme une réelle « absorption » sur le plan identitaire. A posteriori, cette décision a participé à renforcer la convergence de plusieurs manières. Elle a envoyé également un message aux communautés Inra qui voyaient cette fusion de manière plus distante car peu concernées par les changements d'organisation. Ce changement a généré une rupture par rapport aux identités passées, il a aidé à prendre conscience des enjeux de cette fusion.

De plus, vis-à-vis de l'externe cela permettrait de refléter davantage l'évolution du positionnement de l'Inra sur l'objet environnement. Ces inflexions engagées depuis plusieurs années n'étaient pas réellement reconnues, l'ajout du E a permis de renforcer les discours pour gagner en légitimité sur cette thématique. Enfin, pour les communautés Irstea cela renvoyait un signal de réassurance, en montrant que le partenaire « majoritaire » réalisait un pas vers eux.

...

...

La recommandation à tirer de cet exemple est de considérer des critères sociaux, stratégiques et techniques dans les choix d'intégration. Naturellement il est préférable d'associer les parties prenantes (d'ailleurs une consultation fut conduite sur le changement de nom), cependant il serait illusoire de soumettre toutes les décisions à négociation, sinon le projet n'aboutirait jamais. Tout l'enjeu pour les décideurs est de s'aligner relativement en amont sur ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas, afin de définir les bonnes tactiques pour dialoguer sur les choix d'intégration.

Quelles suites envisagez-vous de donner à vos travaux ?

Cette thèse montre que contrairement aux idées reçues, les organisations privées ont parfois intérêt à s'inspirer du secteur public. Dans le management stratégique des fusions, la majorité des travaux s'appuient sur des études du secteur privé, j'aimerais poursuivre cette réflexion afin de questionner certaines de ses pratiques (notamment sur les aspects sociaux tels que les garanties d'emploi, ou sur le montage du projet avec l'implication des directions dans la problématisation.

Par ailleurs, il serait intéressant de comparer les résultats de cette étude de cas avec d'autres fusions ou rapprochements dans le secteur de l'ESR. Ce cas m'a donné la conviction que ces opérations ne doivent pas être restreintes à une politique de rationalisation, il y a un véritable enjeu à croiser des complémentarités de compétences disséminées dans différentes organisations.

Enfin, une autre piste serait d'étudier des fusions d'autres types d'organisations non marchandes, comme des associations, des organisations sportives, politiques ou encore religieuses. Cela permettra sans doute de découvrir de nouvelles logiques d'action, utiles pour la communauté de chercheurs mais également pour les décideurs.