

Jean-Claude Thoenig

QUELQUES POSTURES POUR PRÉPARER L'AVENIR

Comment échapper à deux ou trois tentations qui, à mon avis, risquent fort de demeurer des postures stériles :

- des doléances corporatistes
- des mesures incrémentales qui n'aident pas à surmonter des obstacles plus substantiels
- des visions globales ou *comprehensive*, intellectuellement séduisantes certes, mais qui font table rase et qui proposent un modèle unique, par ailleurs irréaliste ?

En même temps, il faut oser poser des questions qui a priori clivent et fâchent notre milieu, y compris ses *vested interests* parfois antagonistes. Ni pour apporter des solutions radicales, ni, à l'opposé, pour reconduire, par une sorte de résignation, ce qui existe en l'état.

Un guide pour une démarche de mutation et de progrès n'est pas tout à fait sans utilité. C'est ce que tente d'amorcer les questions ci-dessous¹.

Peut-on vraiment continuer à raisonner comme on le faisait encore à la fin des années 1990, quitte à s'affranchir des dynamiques de changement qui s'accroissent ?

- Le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche qui sera celui de la France 2010/2012 n'est-il pas déjà en route vers des formes de regroupement et d'intégration qui n'auront plus grand chose à voir avec les catégories institutionnelles du présent ? La distinction entre universités, grandes écoles et écoles de commerce fera-t-elle sens pour encore longtemps ? L'autonomie des universités, les formes de regroupement entre établissements, la réforme du CNRS, induisent-elles des conséquences pour la gestion ?
- Par ailleurs comment mieux anticiper l'évolution des demandes de formation, non seulement sous le label strict de gestion, mais plus généralement ?
- La gestion ne risque-t-elle pas de perdre de sa spécificité comme offre d'institutions spécialement dédiées, pour devenir une compétence largement enseignée ailleurs (autres filières spécialisées – ingénieurs, agronomie, droit, etc) et intégrée dans des tronc communs de base.

Peut-on éviter de lancer d'emblée un débat sur des thèmes comme l'exception française à maintenir vs le modèle étranger à copier ?

- Peut-on plus simplement se demander comment prendre des mesures pour être à la fois plus lisible, plus attrayant pour des publics de qualité dans leur diversité (nationale, professionnelle, etc) et plus viable au niveau des établissements (taille du corps enseignant + excellence pédagogique + visibilité de recherche + infrastructures de soutien) ?

¹. Je crois féconde la démarche d'apprentissage institutionnel et organisationnel qui s'est progressivement mise en place pour faire bouger l'iceberg de l'enseignement supérieur et de la recherche en France. Voir notamment Paradeise C.. et J.C. Thoenig, « Piloter la réforme de la recherche », A) *Futuribles*, 306, mars 2005 : 21-40 ; B) R. Barré, B. de Laet et J. Theys (dir.), *Management de la recherche. Enjeux et perspectives*, Bruxelles, de Boeck, 2007 : 160-175. *Authors' file on open access* : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00140120/en/>

- Comment offrir un paysage institutionnel lisible tout en laissant s'exprimer une certaine différenciation ?

Ne faut-il pas regarder le monde autour de nous, même quand ce qui s'y passe ne nous paraît a priori ni désirable ni crédible ?

Pour ne prendre qu'un cas extrême : on note depuis quelques années un recours croissant en proportion aux services de personnels non académiques (à temps partiel, praticiens en CDD, etc) pour enseigner la gestion, notamment aux USA. En d'autres termes, le professeur statutaire à temps plein et académiquement oint perd son monopole. Parallèlement le nombre de PhD recule. Plus généralement, faut-il pas oser penser l'impensable ?

La gestion comme domaine de la formation/connaissance se réduit-elle à la gestion comme label administratif du personnel enseignant de l'Etat ? Une question complémentaire serait : la gestion est-elle vraiment une science ou un champ pluridisciplinaire distincte des autres, et à quoi sert-il de continuer à véhiculer ce débat ?

- Ne serait-il pas utile d'ouvrir le champ résolument aux autres disciplines et à d'autres enseignants-chercheurs ?
- Est-il utile ou est-il paralysant de continuer à définir comme les propriétaires les plus légitimes du domaine et de la connaissance de la gestion ceux et celles qui sont labellisés comme des « gestionnaires » ?
- A quoi sert-il vraiment de croire qu'existerait quelque chose d'épistémologiquement autonome scientifiquement qui s'appellerait la gestion, même si cette rationalisation avait été un argument identitaire et institutionnel fort il y a 20 ou 40 ans face à la paralysie des facultés universitaires ? Demain restera-t-il comme hier ? La gestion n'est-elle pas assemblage de disciplines de base (économie, sociologie, marketing, etc) qui à la fois sont fortes en termes de recherche fondamentale et s'intéressent à l'action ?
- Comment pousser l'hybridation scientifique organiquement gérée beaucoup plus avant, par un saut quantique ?

Les institutions héritées du passé sont-elles par définition destinées à se perpétuer et à être érigées en vaches sacrées ?

Aussi essentielles qu'aient été des créations institutionnelles comme les IAE, l'agrégation de gestion ou Dauphine, leurs mérites sont-ils tels qu'il faille les exclure du champ de la réflexion ?

Jusqu'à quel point ne faut-il pas trouver sur le terrain et par soi-même les voies et moyens pour préparer l'avenir ?

- La tutelle restera-t-elle un acteur décisif ?
- Les postes, crédits et procédures venues du haut sont-ils des facteurs plus décisifs que *l'institution building* local ?

Comment faire pour que nos réflexions ou postures en tant que communauté académique deviennent crédibles et audibles par des parties prenantes actives ?

- Comment éviter de s'enfermer dans ce qui peut être interprété par des tiers comme des cahiers de doléances ou des propositions de boutique corporatiste (même si elle peuvent avoir en soi une bonne raison d'être) ?

- Notre poids scientifique et notre image publique nous permettent-ils quelle ouverture vers quelles parties prenantes ?
- Ne doit-on pas dans un premier temps identifier deux ou trois axes/propositions/majeurs ? Quelle vision promouvoir ? E, cooptant quelles parties prenantes ?
- Faut-il lancer l'idée d'une sorte de Livre Blanc ?

Quel rôle pour la SFM ?

Dans un milieu comme le nôtre qui, par comparaison à d'autres, reste petit démographiquement et marginal dans sa capacité de *voice*, et qui, plus est, comprend de nombreuses d'associations et regroupements de type très sectoriel et micros par les troupes qu'elles mobilisent, à qui reviendra le soin de lancer une dynamique ?

PS : un scénario fort probable est

- **l'acteur institutionnel essentiel se situera dorénavant au niveau des directions d'établissement (moins nombreux et plus gros)**
- **ces dernières choisiront des positionnements stratégiques (R&D international, insertion dans le tissu local, apprentissage et formation continue, etc) qui leur sont propres**
- **les logiques de marque institutionnelle prévaudront**
- **une différenciation de plus en plus forte s'établira entre les établissements**
- **les normes actuelles (diplômes nationaux, grade//diplôme, etc) s'estomperont voire n'auront plus d'importance**
- **les parties prenantes des établissements telles que les autorités régionales, les entreprises, les prescripteurs en matière de marché du travail et de compétences, les établissements autres qui sont les partenaires de réseaux et de joint ventures, auront de plus en plus de poids.**

Donc :

- **la gestion sera obligée d'arrêter de raisonner « silo national et monopole garanti par le ministère ». Elle devra s'ouvrir résolument aux autres. Le contre-modèle sera celui du droit à l'heure actuelle**
- **elle deviendra ou non un enjeu en fonction des choix des établissements. Son mode de déploiement institutionnel pédagogique et scientifique sera fonction de ces contextes locaux**
- **du point de vue exercice d'une influence, la SFM devra considérer les directions d'établissements et leurs ambitions comme des cibles privilégiées.**