



*Conférence Internationale des Dirigeants  
des institutions d'Enseignement et de recherche  
de Gestion d'Expression Française*

<http://www.cidgef.refer.org>



CIDEGEF/BECO  
**CIDEGEF/BECO**

**27-28 novembre 2012**

***Sciences de gestion en français  
pour quoi, pour qui, comment ?***

## Préface

### « Sciences de gestion en français : pourquoi, pour qui, comment ? »

*Cette interrogation, objet du séminaire organisé par la CIDEGEF avec le soutien du BECO de l'AUF, est légitime à plusieurs égards.*

*Tout d'abord, pourquoi enseigner les sciences de gestion en langue française dans une région où cette langue est peu utilisée ? Nous considérons que la maîtrise de cette langue, dans ce contexte, est un atout supplémentaire sur la voie de l'employabilité des étudiants, donc un passeport pour l'emploi. Ce fut d'ailleurs le thème d'un séminaire organisé par le BECO et la chambre de commerce franco-roumaine à l'Académie des études économiques de Bucarest dans le cadre de la semaine de la Francophonie de mars 2012<sup>1</sup>*

*Ensuite, pourquoi les sciences de gestion en particulier ? Nous serions tentés d'affirmer que la transition d'un système collectiviste vers un système libéral nécessitait, pour assurer un développement économique et social, une formation à l'entrepreneuriat et à la gestion d'entreprise plus particulièrement. Il n'est alors pas anodin que l'AUF ait implanté, à la demande des pays de cette région, un institut de la Francophonie dédié à la formation en gestion et en administration, l'IFAG, et qu'elle ait soutenu d'autres formations similaires, dans des universités membres, à travers des filières francophones.*

*Puis, pour qui ? Pour les besoins du développement local ; Lesquel ? Quels besoins sont à satisfaire en termes de formation de ressources humaines ? Dans quels secteurs ? Les investissements francophones dans la région ont-ils des exigences particulières à ce propos ?*

---

<sup>1</sup> <http://www.auf.org/bureau-europe-centrale-et-orientale/actualites-regionales/le-francais-langue-des-affaires-un-passeport-pour-/>

*Enfin, le comment est éminemment une question qui réfère à quelle pédagogie mettre en œuvre, quels contenus des enseignements et des recherches, quels liens avec le monde de l'emploi ... ?*

*La CIDEGEF et le BECO avaient un intérêt commun : les pistes de réponses à ces multiples interrogations. C'est pourquoi ils ont décidé de conjuguer leurs efforts pour aménager un espace où des acteurs du monde économique et académique puissent en débattre.*

*Prévue initialement comme une rencontre régionale, les organisateurs ont décidé d'élargir la participation à d'autres régions du monde. Les débats en ont été enrichis.*

*Le présent document rend compte, partiellement, des contenus abordés à cette occasion. Partiellement car ce sont les discussions qui ont pris une large part de ce qui fut un franc succès.*

*Le premier objectif des organisateurs à savoir : Sensibiliser les universitaires et les autorités de la région à l'enjeu de l'employabilité pour le développement, a été atteint. Il s'agit maintenant de passer à la mise en œuvre en associant efficacement les parties prenantes : étudiants, enseignants, la gouvernance universitaire, les entreprises et les autorités régionales. Tel sera le rôle du comité de suivi.*

Le président de la CIDEGEF

Le directeur du BECO

Professeur Gérard CLIQUET

Professeur Abderahmane RIDA

**Sciences de gestion en français. Pour quoi, pour qui, comment?**

**Bucarest, 27-28 novembre 2012**

**Programme**

<b>Mardi, 27 novembre</b>	
8h30-9h00	<b>Accueil des participants</b>
9h00-9h30	<p><b>Allocutions officielles</b></p> <p>Mot de bienvenue, représentant de l'ASE</p> <p>Mot de bienvenue, représentant du BECO</p> <p>Allocution du président de la CIDEGEF</p>
9h30-11h00	<p><b>Conférence inaugurale</b></p> <p><b>Président de séance : Professeur Georges Hénault</b></p> <p>Des lendemains qui chantent aux illusions perdues : la réinvention de l'Europe de l'Est entre l'écroulement du communisme et la crise économique Professeur Florin Turcanu, Université de Bucarest</p>
11h00-11h15	<b>Pause café</b>
11h15-12h45	<p><b>Président de séance : Professeur Jean Jacques Cegarra</b></p> <p>Conférence par Mme Maria Niculescu, Professeur invité CNAM Paris</p> <p>« Contribution des sciences de gestion en français à la dynamique du changement et à la promotion de la div dans l'Europe centrale et orientale »</p>
12h45-14h00	<b>Pause déjeuner</b>
14h00-15h30	<p><b>Président de séance : Professeur Maria Niculescu</b></p> <p>Sorin DIMITRIU, Président de la CCI Bucarest, Vice-président de la Chambre de CCI de Roumanie</p> <p>« L'enseignement et la recherche en sciences de gestion face aux attentes des entreprises en mutation. Cas de la Roumanie »</p>
15h30-15h45	<b>Pause café</b>
15h45-18h00	<p><b>Président de séance : Professeur Maurice Lemelin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Le nouveau métier d'enseignant-chercheur. M Gérard Cliquet, président de la CIDEGEF</li> <li>· La recherche doctorale en sciences de gestion : pour une utilité sociétale et décisionnelle</li> </ul> <p>: M. Georges Hénault, professeur émérite à l'Université d'Ottawa</p>

<b>Mercredi, 28 novembre</b>	
9h00-10h30	<p><b>Table ronde sur l'employabilité</b></p> <p>Introduction par Robert Le DUFF</p> <p>Nouvelle mission de l'université. Présentation et analyse – animée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•M. Maurice Lemelin, Professeur, HEC Montréal ancien président de la CIDEGEF</li> <li>•M. J. J Cegarra, Directeur de l'IFAG Sofia Bulgarie</li> <li>•Maria Niculescu- Professeur invité Cnam Paris</li> </ul>
10h30-10h45	Pause café
10h45-12h30	<p><b>Table ronde sur l'employabilité (suite)</b></p> <p>Nouvelle mission de l'université : conséquences et mise en œuvre -</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Gérald Orange Professeur membre du bureau de la Cidegef</li> <li>• Dessislava Tocheva Professeur IFAG</li> <li>•Slavyanka Stamova Professeur Nouvelle université bulgare</li> <li>•Gheorghe Epuran Ph.D. Professeur des universités Université "Transilvania" de Brasov</li> </ul>
12h30-14h00	<b>Pause déjeuner</b>
14h00-15h00	<p><b>Président de séance : Professeur Gérald Orange</b></p> <p>Synthèse des travaux</p>
15h00-16h00	<p><b>Président de séance : Professeur Gérard Cliquet</b></p> <p><b>Conférence</b></p> <p>Les travaux de la FNEGE Fondation Nationale pour les Enseignements de Gestion des Entreprises (France)</p> <p>Professeur P. L. Dubois, délégué général</p>
16h00-17h00	<p><b>Président de séance : Professeur A. RIDA Directeur du BECO</b></p> <p>Présentation des conclusions</p> <p>Débats propositions et mise en place de groupes de suivi</p>
17h00	<b>Cocktail de clôture</b>

## **Liste des communications**

### **Conférence inaugurale**

**Professeur Florin TURCANU**

*Université de Bucarest*

*L'Europe de l'Est après 1989 – des lendemains qui chantent aux illusions perdues ?*

### **Conférences introductives**

**Prof. univ. dr. ing. Sorin DIMITRIU**

*Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bucarest*

*L'enseignement et la recherche dans les sciences de gestion*

*face aux attentes des entreprises en changement*

**Professeur Maria NICULESCU**

*Contribution des sciences de gestion en français à la dynamique du changement et à la promotion de la diversité en Europe centrale et orientale*

### **Table ronde sur l'employabilité : Nouvelle mission de l'université**

**Jean-Jack CEGARRA**

*Directeur IFEG Sofia Bulgarie*

*Pour une meilleure insertion professionnelle*

**Gérard CLIQUET**

*Président de la CIDEGEF*

*Professeur à l'IGR-IAE, Université de Rennes 1, FRANCE*

*Le « nouveau » métier d'enseignant-chercheur*

*Une comparaison France-États-Unis*

**Georges M. HÉNAULT,**

*Professeur émérite de l'université d'Ottawa*

*Pour une utilité sociétale et décisionnelle de la recherche en sciences de gestion ?*

**Robert Le DUFF**

*Professeur émérite*

*Secrétaire général de la CIDEGEF*

*De l'employabilité universitaire*

**Maurice LEMELIN, Ph. D.**

*Professeur honoraire, HEC Montréal*

*Qu'est-ce que l'employabilité*

**Gérald ORANGE**

*Professeur émérite de Sciences de gestion*

*IAE-Nimec Université de Rouen*

*La pratique des stages à l'université ou le passage de la formation à l'apprentissage-intégration*

## **Interventions**

**Adnen BEN FADHEL**

*Professeur de management à l'Université de Tunis-Elmanar, responsable de l'UR CSSP*

*Notes sur l'état de la recherche et de la formation dans l'Université tunisienne*

**Mme Slavyanka STAMOVA**

*Directrice de la Filière Francophone en « Gestion Hôtelière »*

*de la Nouvelle Université Bulgare*

*Relations étroites entre les universités et le milieu professionnel -une condition obligatoire, pour une bonne réussite au marché de travail*

**Carolina TIMCO, PhD, maître de conférences, Université Technique de Moldavie**

**Dinu TURCANU, MsC, Université Technique de Moldavie,**

*Tatiana TROFIMOV, MsC., doctorant, Académie des Etudes économiques de Moldavie*

*Ludmila RURAC MsC., doctorant, Académie des Etudes Economiques de Moldavie*

*Andrei PASCARI MsC., doctorant, Académie des Etudes Economiques de Moldavie*

*L'enseignement et la recherche en sciences de gestion en Moldavie*

*Dessislava TOCHEVA – IFAG-Sofia*

*Nouvelle mission de l'université : conséquences et mise en œuvre*

## **Conclusion**

*Professeur Pierre Louis DUBOIS*

*Délégué général de la FNEGE*

*Les principales orientations de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises(FNEGE)*

---



**Sciences de gestion en français :**

**Pour quoi, pour qui, comment ?**

**CIDEGEF/BECO<sup>2</sup>**

**Bucarest, 27-28 novembre 2012**

*Conférence inaugurale*

*L'Europe de l'Est après 1989 – des lendemains qui chantent aux illusions perdues ?*

*Professeur Florin TURCANU*

*Université de Bucarest*

Que peut faire l'historien en se penchant sur presque un quart de siècle qui nous sépare aujourd'hui de la chute du système communiste en Europe ? Et, tout d'abord, qu'est-ce qui est manifestement sans précédent - à ses yeux - dans le moment 1989 ? Dans la mesure où avant cette date l'existence des régimes communistes rimait avec l'emprise de Moscou sur la région, la dissolution pacifique de cette emprise fut sans précédent. Elle s'est traduite dans le fameux rejet de la « doctrine Brejnev » en faveur de la soi-disant « doctrine Sinatra » annoncé malicieusement par le porte-parole du Ministère soviétique des affaires étrangères en octobre 1989. Quelle qu'elle ait été à différentes époques, l'étendue de l'emprise russe sur cette partie du continent, son rétrécissement ou sa disparition sortaient d'habitude de guerres comme celle de Crimée au XIXe siècle ou comme la Première Guerre Mondiale, ou de risques de guerre entre la Russie et les autres grandes puissances comme en 1878.

Une autre nouveauté de l'année 1989 - le sentiment de solidarité entre les peuples de la région qui était assez singulier à l'échelle de l'histoire pour mériter d'être noté. En 1848 le « Printemps des peuples » avait abouti à des conflits douloureux entre Tchèques et Allemands, Allemands et Hongrois,

---

<sup>2</sup> Conférence Internationale des Dirigeants des Institutions d'Enseignement et de recherche de Gestion d'Expression Française. Réseau Institutionnel de l'AUF [www.cidegef.refer.org/](http://www.cidegef.refer.org/)  
Bureau Europe Centrale et Orientale. Bureau régional de l'AUF [www.auf.org/bureau-europe-centrale-et-orientale/](http://www.auf.org/bureau-europe-centrale-et-orientale/)

Hongrois et Roumains, Hongrois et Croates. Il n'y avait pas eu de solidarité entre les peuples situés entre l'Allemagne et l'URSS à l'époque où Hitler avançait ses pions vers l'Est dans les années 1938-1939 tout comme il n'y avait pas eu de solidarité populaire suffisamment manifeste et efficace contre les coups de force soviétiques visant la Hongrie en 1956 ou la Tchécoslovaquie en 1968. Pour des raisons, à la fois historiques et circonstancielles, ce sentiment de solidarité entre les peuples qui, ensemble, quittaient en 1989 l'épave du communisme, n'était pas fait pour durer et l'on peut voire ici une des sources des redéfinitions, des barrières et des conflits identitaires qui se sont manifestés à partir du début des années 1990 dans l'ensemble de l'Europe de l'Est.

Enfin, 1989 ouvrait aux sociétés est-européennes la porte d'entrée dans le champ de force de la démocratie libérale. La révolution libérale, composante essentielle de la modernisation depuis deux siècles, revenait en force après avoir été bannie de l'Est du continent par la longue période où les régimes autoritaires et totalitaires avaient dominé la vie des sociétés. De ce point de vue, comme le remarquait l'historien François Furet, les idées et les valeurs aux noms desquelles les régimes communistes furent renversés n'étaient pas nouvelles – c'étaient les anciennes idées de la Révolution américaine ou de l'année 1789 : droits de l'homme, souveraineté du peuple, élections libres. C'était la revanche que prenait 1789 sur 1793 et sur le « jacobinisme bolchevik » de 1917. Mais la nouveauté historique absolue - on est mieux situés aujourd'hui pour le savoir – consistait dans le premier pas ainsi fait vers l'entrée de ces sociétés dans la globalisation - si l'on définit l'essence de la globalisation comme la diffusion très large des éléments d'un mode de vie marqué par les valeurs du libéralisme, de la démocratie, de l'individualisme et de l'économie de marché<sup>3</sup>.

C'était une opportunité historique à saisir. Ceux qui comme Ralf Dahrendorf, s'inquiétaient, dès 1990, de l'éventuel scénario d'un échec de la *democracy building* dans les anciens pays communiste en prononçant même avec précaution, le mot « fascisme »<sup>4</sup> pour désigner la terrible alternative qui adviendrait dans ce cas de figure, n'étaient pas nombreux et ne mesuraient pas la difficulté du chemin qui s'ouvrait devant les sociétés est-européennes.

L'Europe de l'Est. Une ou plusieurs Europes de l'Est ? Dans cette région de frontières mouvantes la question est apparue vite le lendemain de la chute du communisme. Elle devait s'amplifier du fait de la décomposition de l'URSS en 1991 qui rendait encore plus ambigus les repères d'une géographie politique dont les contours et les divisions faisaient ressortir des enjeux identitaires, mémorielles et des

---

<sup>3</sup> Comme le faisait Daniel CHIROT dans sa conférence « Returning to Reality : Modernization and Various Eastern Europes » (Bucarest, New Europe College, 28 octobre 2000).

<sup>4</sup> Ralf DAHRENDORF – *Reflections on the Revolution in Europe*, Chatto and Windus, 1990 (j'utilise ici la traduction roumaine, paru aux Editions Humanitas en 1993, p. 97-98).

revendications territoriales longtemps cachés sous la chape de l' « unité indéfectible » des « pays-frères ». Le tout se compliquait par la cristallisation des intérêts nouveaux, parfois légitimes, parfois non-avouables, d'élites politiques et économiques émergentes.

L'Europe de l'Est, on le sait, est à l'origine, une invention de l'Europe occidentale à travers l'image de laquelle cette dernière a élaboré - au siècle des Lumières - un premier modèle du sous-développement comme l'a montré dans un livre remarquable l'historien américain Larry Wolff<sup>5</sup>. A l'époque de la Guerre froide le syntagme « Europe de l'Est » désignait confortablement dans le langage commun des habitants du monde libre, un ensemble territorial et politique dominé par l'URSS et caractérisé par la présence de régimes communistes, voir, jusqu'à un certain point, des bases militaires avancées de Moscou. A une époque où l'on avait parlé de bloc soviétique et où les cartes marquaient de la même couleur rouge un ensemble territorial qui allait de la proximité de Vienne et du Danemark jusqu'à Vladivostok, des voix s'étaient élevées contre ce genre de simplification. Ecoutons l'historien roumain des religions, Mircea Eliade, qui, de son refuge parisien, écrivait dans les pages d'une revue française en 1952 : « De quelque point de vue qu'on examine la coupure tracée actuellement par le rideau de fer, aucune autre 'fatalité' que la force politique ne pourra l'expliquer. Non seulement parce qu'il n'existe, en réalité, aucun 'bloc' oriental, parce qu'ethniquement, linguistiquement et culturellement les peuples de l'autre côté du rideau ne se sentent pas plus solidaires entre eux qu'avec le reste de l'Europe, mais aussi parce que toute cette vaste région, aujourd'hui isolée du circuit culturel occidental, est organiquement reliée à l'Occident »<sup>6</sup>. Quelques décennies plus tard, en employant le syntagme d' « Europe centrale », qu'il qualifiait lui-même de « vague et approximatif », Milan Kundera ne dira rien d'autre sur « l'unité *non-intentionnelle* » des nations de la région, « proche les unes des autres non par volonté, ni par sympathie, ni par proximité linguistique, mais en raison d'expériences semblables, en raison des situations historiques communes qui les rassemblaient, à des époques différentes, dans des configurations différentes et dans des frontières mouvantes, jamais définitives »<sup>7</sup>.

Dès 1990, afin de profiter des circonstances favorables et par crainte d'un éventuel retour en force de l'URSS dans la région on envisageait différents regroupements possibles qui associeraient les Etats de l' « Europe centrale » à des pays comme l'Autriche, l'Italie, la Finlande ou la Suède. Une « pentagonale » formée par la Hongrie, la Tchécoslovaquie, la Yougoslavie, l'Autriche et l'Italie voyait le jour en mai 1990. En février 1991, avant même l'éclatement de l'URSS, cette partie de l'Europe qui s'était débarrassé

---

<sup>5</sup> Larry WOLFF – *Inventing Eastern Europe. The Map of Civilization on the Mind of the Enlightenment*, Stanford University Press, 1994, p. 165.

<sup>6</sup> Mircea ELIADE – « L'Europe et les rideaux », *La Revue de culture européenne*, janvier 1952.

<sup>7</sup> Milan KUNDERA - *Le rideau*, Gallimard, Paris, 2005, p. 61.

des régimes communistes, se voyait déjà politiquement divisée en deux par la constitution du Groupe de Visegrad qui était censé illustrer l'existence d'une « Europe centrale » qui tenait à se distinguer à la fois de l'espace soviétique et de l'Europe du Sud-Est, plus pauvre et apparemment embourbé dans l'héritage de l'époque communiste. On comprend mieux aujourd'hui à la lumière des projecteurs braqués sur l'Europe du sud confrontée à la crise financière et désignée comme exemple d'incurie budgétaire à quel point les crises, toutes les crises, augmentent la tentation de privilégier la séparation, de désigner des frontières et de leur donner du sens.

La réapparition d'une « Europe centrale » à côté d'une « Europe de l'Est » dans le contexte du début de l'après-communisme a eu sans doute – par ses effets de cartographie mentale et de classification – des retombées politiques et économiques importantes pour les pays du Groupe de Visegrad à commencer par leur rapprochement précoce de la Communauté européenne et leur adhésion commune à l'UE en 2004. Sur leur carte de la civilisation, les Lumières, inventrices de l'Europe Orientale, n'avaient pas distingué une Europe centrale. Après 1945 « l'Europe centrale » restait surtout « un lieu de mémoire et un mythe consolateur pour les peuples opprimés, une source archéologique pour les historiens occidentaux », comme le note Jacques Le Rider<sup>8</sup>, un « Occident kidnappé », comme l'écrivait Kundera. Mais à l'heure où les anciens pays communistes tournaient le dos à l'utopie qui les plaçait à l'avant-garde de l'histoire pour retrouver leur statut périphérique par rapport à un centre situé à l'Ouest, l'idée que certains de ces pays avaient des perspectives de fusionner plus vite avec l'espace idéalisé de la prospérité occidentale pouvait avoir des effets d'identification positives extraordinaires surtout si un tel raisonnement arrivait à se fournir en explications et justifications d'ordre historique.

L'évocation, lors de la création du Groupe de Visegrad, du précédant historique de la rencontre qui s'était déroulée en 1335 entre les rois de Bohême, Jean de Luxembourg, de Hongrie, Charles-Robert d'Anjou et de Pologne, Casimir III, peut nous faire sourire aujourd'hui, elle n'annonçait pas moins les ressources que le recours à l'histoire devait fournir à la consolidation de ce découpage politico-territorial apparu très vite après 1989. L'importance du mythe de l'Europe centrale – à la fois revendication identitaire, nostalgie intellectuelle et systématisation d'anciens préjugés ethniques – devra être étudiée un jour sous ses deux aspects de moyen d'identification et d'instrument d'exclusion pendant les années 1990. Appuyé par la ligne de partage des civilisations que le particularisme culturel de Samuel Huntington traçait, dans un livre fameux, entre l'Europe catholique et protestante d'une part, et l'Europe orthodoxe de l'autre, la revendication de l'appartenance à l'Europe centrale a joué un rôle important dans le sentiment identitaire des Etats indépendants de Slovaquie et de Croatie – opposés aux Balkans orthodoxes et

---

<sup>8</sup> Jacques LE RIDER - *Europa Centrala sau paradoxul fragilitatii*, Polirom, Iasi, 2001, p. 25.

musulmans et tout spécialement à la Serbie ennemie. Par contre, ne pas avoir cultivé le potentiel d'exclusion du sentiment d'appartenance à l'Europe centrale a permis à la Pologne de jeter, après 1991, les ponts nécessaires en direction de l'espace ex-soviétique et spécialement en direction de l'Ukraine et de la Lituanie avec lesquels les relations avaient été difficiles dans le passé.

Après la fin de l'URSS en 1991, la géographie politique et identitaire de la région s'est compliqué d'avantage par l'apparition de découpages nouveaux dans l'agencement desquels les distances prises par rapport au passé communiste, variables d'une société à l'autre, conjuguait leur action avec le poids de l'influence, variable elle aussi, de l'UE et de l'OTAN. L'URSS disparue, son ancienne frontière occidentale prenait des significations nouvelles. Pour les Pays Baltes il s'agissait de sortir le plus vite et complètement possible du statut de pays ex-soviétique en faisant de leurs frontières orientales une partie de la frontière occidentale d'un espace postsoviétique politiquement et culturellement ambigu. Pour les Roumains, l'ex-frontière soviétique devenait, à l'Est, une frontière absurde qui continuait de les séparer des roumanophones qui forment la population majoritaire de la République Moldave. Paradoxalement, cette frontière roumano-moldave qui avait remplacé l'ancienne frontière de l'URSS du fait de la reconnaissance par la Roumanie de l'indépendance de la Moldavie en 1991, allait progressivement se rendre plus acceptable aux yeux des Roumains, devenus de plus en plus conscients des différences entre leur pays et l'espace ex-soviétique et de l'ancrage évident de l'intérêt national roumain à l'Ouest.

On pouvait parler, à la fin de la première décennie postcommuniste, de trois aires situés entre l'Allemagne réunifiée et la Russie postsoviétique : 1) L'Europe centrale (Pologne, Hongrie, République Tchèque, Slovaquie, Slovénie) à laquelle se joignaient les Pays Baltes ; 2) Le Sud-est européen ou Balkans (Roumanie, Bulgarie, Albanie et la plupart des pays de l'ex-Yougoslavie, sauf la Slovénie et peut-être, la Croatie) ; l'Europe de l'Est formée par l'Ukraine, la Moldavie et la Biélorussie.

Ce paysage se compliquait encore plus du fait des guerres dans l'ancienne Yougoslavie qui faisaient ressortir un nouvel espace, désigné avec l'appellation de « Balkans occidentaux » – évocatrice d'images et de souvenirs terribles - qui renforçait la résonance déjà mauvaise du terme générique de « Balkans ». Ceci explique qu'un pays comme la Croatie ait fuit comme la peste l'adjectif « balkanique » pour revendiquer son appartenance à l'Europe centrale. Ceci explique aussi la sage décision de créer, après la guerre du Kosovo, un Pacte de stabilité pour l'Europe du Sud-Est et non pas « pour les Balkans » ou pour les « Balkans occidentaux ». «Au travers du pacte de stabilité, notre but est de créer une Europe du Sud-Est dont l'avenir repose dans la paix, la démocratie, la prospérité économique et l'intégration dans les structures euro-atlantiques», affirmait la déclaration des ministres des affaires étrangères de l'UE en mai 1999. « Europe du sud-est », un syntagme qu'on avait toujours préféré en

Roumanie aussi à celui de « Balkans » et qui s'était retrouvé dans le nom de l'Institut d'Etudes Sud-Est Européennes, fondé à Bucarest en 1914, le lendemain, précisément, des guerres balkaniques.

Mais, à côté de ces découpages d'importance et de stabilité variable, un autre découpage était en train de s'opérer, plus lent mais aussi plus riche en conséquences, car ne résultant ni de ruptures révolutionnaires, ni de regroupements volontaristes, ni de guerres. En décembre 1991 les pays du groupe de Višegrad étaient les premiers pays ex-communistes à signer des « accords européens » avec ce qui allait bientôt devenir, par le Traité de Maastricht, l'Union Européenne. En ceci, le mérite historique de ces pays est d'avoir montré, définitivement, la voie à suivre, à d'autres pays de l'Est. En 1993 la Bulgarie et la Roumanie signaient les accords d'association à l'UE qui étaient les premiers pas vers le dépôt officiel de leurs demandes d'adhésion, deux ans plus tard suivis, en 2000, du début des négociations d'adhésion des deux Etats. Si l'élargissement de l'Union en 2004 fixait encore, temporairement, une frontière entre l'Europe centrale et les Etats Baltes, d'une part, l'Europe du Sud-Est et l'espace ex-soviétique de l'autre, la perspective de l'adhésion de la Bulgarie et de la Roumanie en 2007 et l'entrée des deux pays dans l'OTAN en 2004 relativisait déjà l'importance et la signification de cette ligne de partage passagère.

Si l'on pouvait distinguer pendant ces années de transition non pas plusieurs Europe de l'Est mais *plusieurs Europe à l'Est* – à l'Est de l'Oder, à l'Est de Vienne ou de Trieste, ceci n'est pas sans rapports aussi avec l'existence de plusieurs postcommunismes et non pas d'un unique postcommunisme est-européen. Reconnaître cette réalité, ancrée dans les différentes manières dont les régimes communistes avaient pris fin, de Berlin-Est à Bucarest et de Varsovie à Sofia, revient à faire la part aux circonstances historiques à côté des héritages historiques, trop sollicitées parfois dans les analyses d'après 1989.

La première condition pour distinguer entre différents postcommunismes est de se rappeler que la fin des régimes communistes n'a pas été la même d'un pays à l'autre même si l'effet de domino relie ces événements. La dynamique de la fin 1989 a été bien surprise dans les mots dits par l'historien Timothy Garton Ash à Vaclav Havel, le 23 novembre de cette année miraculeuse : « *In Poland it took ten years, in Hungary it took ten months, in East Germany it took ten weeks ; perhaps in Czechoslovakia it will take ten days !* »<sup>9</sup>. On a distingué à juste titre entre la « transition négociée » vers l'après-communisme dans le cas polonais, le rôle des manifestations de rues pacifiques dans les cas est-allemand et tchécoslovaque et l'irruption de la violence meurtrière, soldée avec plus de mille morts, dans le cas de la Roumanie. On a aussi différencié la chute des régimes communistes déroulée avec le concours de forces structurées de la

---

<sup>9</sup> Timothy Garton ASH – *We the People: The Revolution of '89 Witnessed in Warsaw, Budapest, Berlin & Prague*, Granta Books, Cambridge, p. 78

société civile comme en Pologne et en Tchécoslovaquie des changements de régimes plus directement inspirées par le réformisme gorbatchévien comme en Roumanie et en Bulgarie.

Ceci renvoie aux différences entre les régimes communistes eux-mêmes – un parti communiste qui entre sur la voie de la réforme, comme en Hongrie, ou un autre, qui, bon gré, mal gré, laisse le temps à une alternative politique de se cristalliser et accepte, finalement, de mettre fin au régime du parti unique, comme en Pologne sont différents du Parti communiste roumain qui réélit « à l'unanimité » à sa tête Nicolae Ceausescu lors de son dernier congrès, quelques semaines seulement avant la chute du dictateur. En même temps, l'existence d'un régime communiste plus libéral et plus ouvert économiquement que les autres – comme ce fut le cas en Yougoslavie - ne fut aucunement la garantie d'une transition réussie vers une société pluraliste et libérale et vers une économie de marché viable. On peut, certes, déplorer, les lenteurs, voir les revers de la construction démocratique dans certains pays ex-communistes (y compris ex-soviétiques) après 1989 et 1991, mais à la lumière de la tragédie yougoslave des années 1990 – avec ses centaines de milliers de morts et ses millions de réfugiés - on ne peut que se féliciter, rétrospectivement, du fait qu'aucun autre conflit de cette ampleur n'ait éclaté dans l'espace compris entre l'Allemagne unifiée et la Russie postsoviétique. Les ingrédients de conflits interethniques existaient dans les Pays Baltes, en Ukraine, en Tchécoslovaquie, en Roumanie, voir en Bulgarie. Le conflit armé des années 1991-1992 dans l'est de la fraîchement indépendante République de Moldavie, a été, heureusement, confiné et arrêté, sans entraîner une escalade qui aurait directement affecté la Roumanie, l'Ukraine et la Russie. Pour élargir la perspective historique, rappelons-nous des années 1917-1920, de la décomposition des Empires tsariste et Austro-Hongrois ainsi que de la prise du pouvoir par les bolcheviques - toutes accompagnées de conflits armés allant – à travers les Pays Baltes et la Pologne - de la Finlande à la Hongrie et jusqu'aux rives septentrionales de la Mer Noire et qui avait fait un nombre incalculable de victimes.

Je ne sais pas si l'on peut dire qu'il y a eu autant de postcommunismes que d'anciens pays communistes mais si la sortie du communisme a concerné, comme dans un immense laboratoire de transformations politiques, sociales et économique, un espace allant des rives de l'Elbe aux steppes de Mongolie, alors les expériences traversées par les sociétés de cette aire furent, comme on le sait, extrêmement diverses. Il ne faut pas aller jusqu'en Asie centrale pour découvrir cette diversité. Il suffit de s'arrêter dans le bassin du Donetsk. La principale dynamique qui rime avec le postcommuniste est sans doute celle de la démocratisation, de la cristallisation de sociétés pluralistes et libérales et des réformes économiques qui ont ouvert la voie à l'économie de marché. Dans certains cas, comme celui de la Slovaquie ou des Pays Baltes, cette dynamique s'est conjuguée avec celle de la construction de l'Etat

indépendant. Dans le cas de la Biélorussie, la construction de l'Etat indépendant a fini par faire économie, si l'on peut dire, de la *democracy building* mais aussi de la mise en place d'une économie de marché.

Les rythmes de cette dynamique modernisatrice furent inégaux et le domaine économique a été le principal à illustrer cette inégalité des rythmes. De Tallin à Sofia et de Prague à Bucarest, le principal problème économique fut celui de la transition à l'économie de marché et de la vitesse avec dans laquelle devaient être accomplies les réformes nécessaires. Réformes radicales ou graduelles ? Entre la « thérapie de choc » de Leszek Balcerowicz qui permit à la Pologne postcommuniste de renouer avec la croissance après trois ans et les lenteurs de la réforme en Ukraine, qui connut dix ans de déclin économique<sup>10</sup> se situe une variété de cas qui ont illustré, d'une société à l'autre, les bénéfices mais aussi les risques associés à cette formidable transformation économique. Les tentatives de revenir sur des réformes initialement importantes, comme en Bulgarie avec le retour des anciens communistes au pouvoir en 1993, devaient avoir des conséquences douloureuses – ce n'est qu'en 2007 que le niveau économique de 1989 fut retrouvé par ce pays tandis que les hésitations trop longues en matière de réformes, comme en Biélorussie, aboutirent à un blocage tant économique que politique.

Si on n'a pas assisté à un même rythme des réformes économiques dans ces pays autrefois soumis à l'étatisme économique communiste, il est évident que le succès de ces réformes et la rapidité avec laquelle la croissance économique a commencé à se faire sentir sont liés au succès de la construction démocratique et à la qualité de la démocratie qui en résulta.

Réformes économiques et démocratisation sont les deux faces de la même monnaie lorsqu'il s'agit d'évaluer le succès de la transition dans cette partie de l'Europe – la rapidité des réformes s'est nourrie des progrès de la démocratisation et, à son tour, elle a alimenté le progrès démocratique. Et ceci ne s'explique pas seulement par la double nécessité de laisser derrière, à la fois, un vieil ordre politique non-démocratique et une économie planifiée qui lui était idéologiquement et pratiquement consubstantielle. Une autre explication, consiste dans la marge de manœuvre – économique et politique – et le temps que la lenteur des réformes et de la démocratisation a pu laisser à des groupes d'intérêts de l'ancienne nomenklatura et des services secrets communistes pour se recomposer en une élite nouvelle. La lenteur des réformes, voir les coups d'arrêts ont été souvent associées à l'action de forces politiques liées au passé communiste qui entendaient bien garder le contrôle des évolutions en cours pour leur propre profit – une logique accaparatrice caractéristique des anciennes nomenklatura. Comme à l'époque communiste le prix des attermoissements et des reculades fut payé par la majorité de la société. D'autre part

---

<sup>10</sup> Anders ASLUND – *How Capitalism was built*, Cambridge University Press, p. 57.



une corrélation entre crise économique et ascension des mouvements politiques extrémistes, populistes, hostiles au pluralisme et aux valeurs libérales a souvent été observée dans ces sociétés en transition. Pour ne donner que l'exemple de la Roumanie, le pic atteint dans les élections par le Parti de la Grande Roumanie (Romania Mare) et par son chef, Corneliu Vadim Tudor, candidat dans le deuxième tour à la présidence de la République en l'an 2000, coïncide avec la plus difficile période économique traversée par ce pays pendant la période de transition.

Le lien entre démocratie et transition à une économie de marché fonctionnelle dans des sociétés qui, en 1989, avaient assez des promesses utopiques de prospérité des régimes communistes apparaît aujourd'hui comme évident. Ce qui est au moins aussi évident dans cette partie de l'Europe est le lien entre sécurité et démocratie. Pendant l'entre-deux-guerres le profond déficit de démocratie dans les pays situés entre l'Allemagne et l'URSS, l'instauration de régimes autoritaires en Hongrie, en Pologne, en Lituanie et, ultérieurement, dans tous les autres pays à l'exception de la Tchécoslovaquie ont pu invoquer – et pas toujours à tort - la menace extérieure comme une justification. La politique hostile envers les minorités nationales vues comme les agents de l'étrangers s'est nourrie elle aussi, en Pologne ou en Roumanie, non pas seulement du nationalisme mais aussi du sentiment d'insécurité que procurait le voisinage de puissances révisionnistes qui ne reconnaissaient pas les frontières établies après 1918.

Si l'europhilie et la perspective de plus en plus claire d'une adhésion à l'Union Européenne constituèrent une *driving force* des réformes politiques, judiciaires et institutionnelles qui devaient modeler le visage des nouveaux régimes démocratiques – si l'accès à une économie de marché a procuré des fondements économiques à ces régimes - la certitude d'une sécurité politico-militaire assurée à long terme a représentée une garantie précieuse pour la stabilité - dans la durée - de la démocratie. Il est question ici, bien entendu, du rôle de l'OTAN et de son élargissement dans la région occupée par les anciens pays-satellites de l'URSS mais aussi dans les Pays Baltes. Si en 1991, à Prague, Vaclav Havel avait opposé un *non possumus* au projet de Confédération européenne défendu par François Mitterand dans lequel le grand dissident tchèque voyait une idée qui risquait de détourner les pays ex-communistes de l'adhésion à la Communauté européenne<sup>11</sup>, de même, pour la sécurité de ces pays il n'existait pas d'alternative réelle à l'adhésion à l'OTAN. L'exemple des solutions endogènes de sécurité pendant l'entre-deux-guerres - comme la Petite Entente ou l'Entente balkanique - qui avaient finalement faillit à leur mission devant les agressions allemande et soviétique des années 1938 et 1940 pouvait, à juste titre, se rappeler à la mémoire des Tchèques, des Slovaques ou des Roumains mais servaient d'exemple à tous les européens de l'Est. En 1997, lors du sommet de l'OTAN à Madrid, le refus des Etats Unis d'inviter la

---

<sup>11</sup> Roland DUMAS – « Un projet mort-né : la Confédération européenne », *Politique étrangère*, 3 / 2001, p. 701

Roumanie à commencer des pourparlers d'adhésion aux cotés de la Hongrie, de la Pologne et de la République Tchèque a provoqué dans le pays une vague de désappointement tandis que l'invitation que Bucarest reçut, enfin, en 2002, pour rejoindre l'alliance, fut accueilli avec grande satisfactions par les Roumains. Il apparait aujourd'hui plus clairement à quel point l'adhésion à l'OTAN des anciens pays-satellites de l'URSS et des républiques baltes fut complémentaire de l'adhésion à l'Union européenne. En précédant celle-ci, dans la majorité des cas, l'entrée dans l'Alliance atlantique joua aussi un rôle d'encouragement en favorisant la concentration des pays respectifs sur les dernières étapes des réformes requises en vue de l'entrée dans l'Union.

On a beaucoup parlé – notamment pour ce qui est de l'élargissement de l'OTAN dans l'Europe du sud-est - du rôle qu'a eu à cet égard la politique américaine après la tragédie du 11 septembre 2001. Les opérations de la coalition internationale en Afghanistan et surtout la guerre en Irak ont donné à l'Europe centrale et sud-orientale une importance politico-stratégique sans précédent pour les Etats-Unis. Une importance encore accrue par l'intérêt renouvelé des Américains pour les évolutions de l'espace ex-soviétique dans le contexte de ce qu'on a appelé les révolutions des couleurs en Géorgie, en 2003 et en Ukraine l'année suivante. Mais la préparation par les Etats-Unis de la guerre en Irak fut, sans doute, le tremplin qui propulsa de nouveau l'Europe centrale et sud-orientale sous les projecteurs en attribuant à ses pays une identité nouvelle. On se souvient des mots fameux prononcés par Donald Rumsfeld en janvier 2003 lors d'une conférence de presse : *« Now, you're thinking of Europe as Germany and France. I don't. I think that's old Europe. If you look at the entire NATO Europe today, the center of gravity is shifting to the east. And there are a lot of new members »*.

L'Europe de l'Est avait été inventée au 18<sup>e</sup> siècle par l'Europe de l'Ouest qui s'était fourni ainsi un instrument de mesure de sa propre supériorité sur l'échelle de la civilisation. En ce début du 21<sup>e</sup> siècle, un autre regard venu de l'extérieur, celui des Etats-Unis, réinventait l'Europe de l'Est en lui donnant une identité valorisante, dynamique, exemplaire – contrastant avec la mollesse craintive d'une « vieille Europe », celle-là même dont le regard avait inventé autrefois l'Europe de l'Est. Le marxisme-léninisme voulait qu'à travers le communisme, l'Europe de l'Est soit entrée dans l'avant-garde de l'histoire comme progression de la révolution prolétarienne. Avec Rumsfeld et la *coalition of the willing* cette même Europe de l'Est était censée renouer avec les traditions de son combat contre l'oppression et la tyrannie et se trouvait propulsée cette fois-ci à l'avant-garde de la lutte pour la démocratie et la liberté mais aussi contre le terrorisme international. Les ressources de la mémoire historique de la région se voyaient, une fois de plus, mises à contribution dans un but politique. Plus encore, la composante est-européenne de la coalition brouillait complètement les frontières qui étaient en train de se dessiner dans la région, en mettant dans le même camp et aux côtés des Etats-Unis, des membres de l'OTAN qui étaient, à la fois,

candidats à l'Union Européenne, des pays balkaniques qui n'étaient ni membres de l'OTAN, ni de l'Union, comme l'Albanie et la Macédoine, des pays ex-soviétiques comme l'Ukraine, la Moldavie, la Géorgie ou l'Arménie. Un espace nouveau se dessinait à l'Est sous l'action d'une nouvelle vague démocratique qui semblait rééditer celle de 1989 et arrivait maintenant jusqu'aux frontières de la Russie elle-même grâce aux révolutions des couleurs en Géorgie et en Ukraine. Par le biais de ces deux pays, soutenus non pas seulement par Washington mais aussi par ses alliés polonais, roumains ou baltes, l'Europe de l'Est semblait destinée à devenir l'interface de la démocratisation et de l'économie de marché en direction de la Caspienne et de l'Asie centrale. Plaque tournante de cette nouvelle offensive politique – le bassin de la Mer Noire – voie de passage possible pour l'acheminement des ressources énergétiques d'Asie centrale vers l'Europe par le contournement de la Russie. La guerre russo-géorgienne de 2008 et l'érosion du régime issu de la « révolution orange » en Ukraine ont donné un coup d'arrêt à ce processus qui avait entraîné les anciens pays communistes d'Europe dans une nouvelle et inédite dynamique.

L'appui donné par les pays de l'Est européen aux Etats-Unis en faisant ressortir le poids et les particularités des intérêts de sécurité des Baltes, des Polonais ou des Roumains qui les poussaient à chercher une assurance supplémentaire à travers une relation approfondie avec l'allié américain a sans doute aigri à ce moment les relations Est-Ouest sur le continent au moment où l'UE s'apprêtait à réaliser le plus grand élargissement de son histoire. En même temps si l'élargissement de l'OTAN dans l'espace ex-soviétique apparaissait dorénavant comme une entreprise vouée à l'échec, au moins à court et moyen terme, les élargissements successifs de l'UE en 2004 et 2007 étaient des succès réels qui venaient consacrer « le retour en Europe » tant souhaité par les anciens pays satellites de l'URSS et par les baltes. Même le territoire mouvementé de l'ex-Yougoslavie n'y échappait pas, avec l'adhésion de la Slovénie en 2004 et le début, en 2005, des pourparlers d'adhésion avec la Croatie, qui viennent de s'achever l'année passée.

Le fait que la crise économique qui a débuté fin 2008 ait trouvé tous les anciens pays-satellites de l'URSS ainsi que les républiques baltes comme membres de plein droit de l'Union Européenne doit être vu comme une bonne chose car cette dernière assure un cadre économique, politique et psychologique que rien n'aurait pu remplacer dans de telles circonstances. Que la crise fut un nouveau révélateur des différences économiques entre les pays de la partie orientale de l'Union, cela est évident lorsque l'on compare la situation plus favorable de la Pologne dont la croissance économique a seulement ralenti avec celle de la Hongrie, poussée au seuil de la faillite. Une fois de plus, face à la crise économique cette fois-ci, il n'y a pas de « bloc » est-européen. Plus encore, les pays de l'Est membres de l'UE, à l'exception, peut-être de la Hongrie, ont attiré moins l'attention dans ce contexte que les pays du sud de l'Union, Grèce en tête, montrés incessamment du doigt pour le très mauvais état de leurs finances publiques.

Néanmoins, cette première grande épreuve que les pays de la partie orientale de l'Union Européenne traversent aujourd'hui aux côtés des vieux membres dans le même cadre politique soulève des questions sur la qualité de la démocratie soumises aux pressions des exigences économiques et sur la robustesse de la solidarité à l'intérieur de l'Union. Il apparaît aujourd'hui que dans certains pays comme la Hongrie ou la Roumanie, la crise économique et les mesures censées la combattre ont été accompagnée, notamment depuis 2010, d'une dégradation de la vie démocratique qui n'a pas manqué de soulever des inquiétudes – surtout en ce qui concerne le gouvernement de Budapest, dirigé par Viktor Orbán. En Roumanie le passage en force, sans débats et sans vote parlementaire, de mesures économiques et de lois, dont, en 2011, un nouveau Code du travail, a eu un impact négatif sur l'atmosphère politique et sur la capacité de la société à accepter une des politiques d'austérité les plus dures dans l'ensemble de l'Union européenne. Ce serait un triste paradoxe que dans cette partie de l'Europe où l'économie de marché s'est cristallisée dans le sillage des révolutions démocratiques de 1989, l'économie de marché se tourne, sous l'effet de la crise, contre la démocratie, au nom d'un souci d'efficacité des mesures d'austérité. Enfin, si les nations de l'Europe de l'Est n'ont pas fait preuve souvent de solidarité le long de leur histoire commune, la solidarité attachée au fonctionnement de l'Union européenne leur a été enseignée et leur a profité déjà à plusieurs reprises. On ne peut ignorer que la tentation existe aujourd'hui, en pleine crise, d'affaiblir cette solidarité au sein de l'Union, toujours au nom de contraintes économiques. Les pays qui ont fait chuter le communisme en 1989 et qui se retrouve de nos jours au sein de l'Union européenne doivent savoir mieux que tous le prix qu'ils auraient à payer si cette Union menacerait de se diviser, voire de se désintégrer. C'est leur devoir historique de constituer un ferment de solidarité suffisamment puissant pour tenir ensemble cette Europe au sein de laquelle hongrois, tchèques, polonais, slovaques, bulgares, roumains, slovènes et habitants des pays baltes ont tellement voulu revenir.

**Sciences de gestion en français :**

**Pour quoi, pour qui, comment ?**

**CIDEGEF/BECO**

**Bucarest, 27-28 novembre 2012**

***Conférence***

***L'enseignement et la recherche dans les sciences de gestion***

***face aux attentes des entreprises en changement***

***Prof. univ. dr. ing. Sorin Dimitriu***

***Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bucarest***

Les exigences de l'économie de la connaissance constituent pour l'environnement universitaire roumain une source d'opportunités, mais aussi d'importants défis. Dans un environnement de plus en plus globalisé, en permanente évolution, marqué par une forte concurrence, les universités doivent tenir compte de l'émergence de nouveaux besoins, provenant à la fois de la communauté d'affaires et des institutions publiques. L'enseignement économique roumain est maintenant en plein processus d'adaptation aux nouvelles réalités économiques et sociales et en recherche d'une véritable dimension européenne.

Aujourd'hui, l'enseignement supérieur roumain doit faire face à des défis majeurs, en raison des évolutions économiques et sociales au niveau mondial. En ce moment, l'économie mondiale est en plein processus de restructuration, ce qui a conduit à l'émergence de nouveaux domaines à potentiel et au déclin d'autres, considérés, jusqu'à récemment, comme "d'avenir". Dans les pays émergents (dont la Roumanie), les difficultés provoquées par la crise économique mondiale ont été exacerbées par des déséquilibres macroéconomiques préexistants.

Dans le climat économique actuel, la communauté d'affaires est confrontée à de nouveaux risques. Les gestionnaires doivent s'assurer que leurs affaires vont survivre à la période de ralentissement économique et identifier des solutions adaptées pour traverser cette période difficile. En même temps, ils doivent envisager les stratégies de repositionnement sur le marché lors de la reprise de la croissance économique.

La difficulté des décisions est déterminée, au-delà de l'incertitude liée à l'évolution de l'économie roumaine dans l'actuel contexte européen et mondial, de la politique économique de l'exécutif, souvent confuse et contradictoire, et de son caractère imprévisible, particulièrement dans le domaine fiscal.

Actuellement, la Roumanie doit redéfinir ses priorités à partir de ses compétences confirmées et de sa capacité d'utilisation rationnelle et efficace des ressources européennes auxquelles elle peut accéder. Ces deux paramètres deviennent impératifs pour les décideurs politiques qui doivent promouvoir des nouveaux règlements.

Pendant cette période de changements structurels, la recherche a un rôle particulièrement important. Dans les économies émergentes, l'accent devrait être mis sur la recherche appliquée, nécessairement corrélée avec les besoins de la communauté d'affaires. Les universités roumaines ont des laboratoires bien équipés grâce aux financements obtenus par le biais des programmes européens de recherche et de développement technologique, et aussi des chercheurs avec stages de formation dans les universités d'Europe occidentale et des Etats-Unis. Dans ce contexte, il est nécessaire d'identifier les domaines dans lesquels les universités économiques de notre pays présentent des perspectives raisonnables d'atteindre l'excellence et d'y concentrer les financements.

Aujourd'hui, la qualité et la fiabilité de la gestion et une forte culture organisationnelle sont des facteurs déterminants qui influencent la réussite de toutes démarches entrepreneuriales. Le traitement émotionnel, contextuel des problèmes économiques peuvent conduire à des pertes importantes (par exemple: le cas de l'entreprise Olchim de Ramnicu Valcea). Plus que jamais, la Roumanie a besoin - à la fois dans le secteur privé, et dans le secteur public - de vrais managers.

L'un des plus grands défis pour les managers est d'assurer la stabilité financière de l'entité qu'ils dirigent, dans les conditions d'un environnement économique très volatile. Malheureusement, en raison du manque de formation ou d'inadaptation aux réalités économiques d'aujourd'hui, de nombreux gestionnaires ne parviennent pas à gérer correctement les trois principaux risques qui menacent la santé financière d'une entreprise: l'insuffisance de fonds propres, la politique d'investissement inappropriée et des investissements excessifs dans des immobilisations corporelles. D'une manière générale la gestion du risque reste un défi majeur pour les gestionnaires. À l'heure actuelle, les marchés indiquent une aversion prononcée au risque, ce qui entraîne un coût plus élevé du crédit, un faible volume des investissements étrangers, des plans de développement reportés ou annulés, une nervosité accentuée de la bourse de valeurs, une tendance à la délocalisation. Dans le contexte macroéconomique actuel, le pourcentage de ceux qui croient que le risque de développement d'une entreprise est trop élevé a augmenté de façon significative.

D'autre part, il y a une autre catégorie d'entrepreneurs, qui ne voient que les avantages potentiels qu'ils peuvent obtenir et négligent les facteurs de risque, qui peuvent transformer un plan d'affaires sans faiblesses apparentes en un échec retentissant.

Les entrepreneurs potentiels doivent être conscients que la décision d'entrer dans une affaire doit être prise avec une pleine compréhension des risques et de la façon dont ces risques peuvent être gérés. Également, la connaissance des facteurs endogènes et exogènes qui influencent le développement de l'affaire et l'évaluation correcte de leur impact sont indispensables à la réussite de toute démarche entrepreneuriale.

Ainsi, le monde académique doit s'adapter d'urgence à la nature interdisciplinaire de la problématique soulevée par la société. Nous devons surmonter le cadre disciplinaire traditionnel de l'enseignement économique et l'adapter à "ce que le marché exige".

Vue la dynamique du changement, la mise en place d'une collaboration étroite, constante et efficace entre les institutions d'enseignement supérieur en qualité de « fournisseurs » de la main-d'œuvre hautement qualifiée et l'environnement des affaires en qualité d' « employeur », est indispensable. L'établissement, sur une base nouvelle, de la relation entre les deux environnements - académique et d'affaires- devrait être envisagée, pour mieux adapter la formation des étudiants aux demandes de l'économie réelle. Par exemple, les stages dans une entreprise ou organisation performante permettent à l'étudiant de mettre en pratique les connaissances acquises durant les années d'études, de travailler en équipes multidisciplinaires et acquérir de nouvelles compétences. En ce qui concerne l'employeur, il préfère embaucher un jeune diplômé qui a effectué des stages ou des emplois temporaires dans des entreprises prestigieuses. C'est pour lui une garantie que l'employé potentiel a pris contact avec l'économie réelle et qu'il s'adaptera plus facilement aux rigueurs d'une entreprise fonctionnant sur le principe d'efficacité. Si l'on regarde du point de vue de l'institution d'enseignement supérieur, un haut degré d'insertion des diplômés universitaires sur le marché du travail est une certitude de la qualité de l'éducation. Ainsi, les stages sont, dans le contexte macro-économique actuel, une nécessité et l'exécutif doit prendre des mesures concrètes pour les encourager.

La qualité de l'activité d'une institution d'enseignement supérieur devrait être appréciée à partir du taux d'employabilité des diplômés et de leur niveau de performance, entendu comme niveau de satisfaction des employeurs quant aux compétences des diplômés employés (mesurée par exemple, par le niveau de rémunération accordée aux nouveaux employés). La qualité de l'éducation dépend largement de la qualité des enseignants, du poids des doctorants et post-doctorants qui ont étudié dans les grandes universités du monde, et en même temps du nombre et de la qualité des cours offerts.

À l'heure actuelle, l'écart entre les besoins du marché du travail et l'offre de formation explique l'existence sur le marché du travail des diplômés qui ne sont pas suffisamment bien préparés pour leur future profession, surtout dans des conditions d'une économie de marché insuffisamment mûre et très vulnérables, telle que l'économie roumaine.

La communauté d'affaires soumise à la concurrence du marché, est obligée de faire une sélection extrêmement rigoureuse des employés et de développer ses propres programmes d'enseignement, car

souvent, les diplômés d'institutions d'enseignement supérieur ne disposent pas des compétences exigées par les entreprises.

Cette duplication de l'effort éducatif pourrait être évitée en adaptant l'offre de formation à la demande, par un dialogue constant et cohérent entre les universités et les écoles et le monde d'affaires, par le biais de leurs organisations représentatives, telles les chambres de commerce. C'est ce que la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bucarest (CCIB) fait depuis quelques années, dans un programme qui a déjà commencé à produire des résultats.

Pour satisfaire aux besoins du marché du travail, les universités doivent être plus flexibles quant à la structure des cursus, à la présence des cours optionnels et à la multiplication des parcours d'apprentissage.

Toutefois, pour assurer le niveau de qualité des diplômés de l'enseignement supérieur exigé par l'économie réelle, il est bénéfique d'élaborer et d'utiliser des normes du travail (communes à l'environnement d'affaires et l'environnement universitaire) en ce qui concerne les compétences nécessaires pour une certaine profession - en termes de connaissances, d'aptitudes et des comportements.

La mobilité des étudiants reste marginale en Roumanie, ce qui affecte la qualité de l'éducation et l'employabilité des diplômés d'études universitaires dans un marché du travail de plus en plus dynamique et sélectif. Bien que l'Union Européenne finance de nombreuses initiatives en matière de recherche, éducation et formation, la Roumanie n'a pas réussi à enregistrer un niveau acceptable d'absorption des fonds européens ; cela s'explique par la bureaucratie excessive du système, le manque de formation du personnel impliqué dans l'évaluation des projets, les changements fréquents des règles au cours du jeu, le manque de vision dans le développement et la gestion de projets de ceux qui ont entrepris de telles initiatives.

Aujourd'hui nous assistons à la "naissance difficile" d'un nouvel ordre mondial, dans les conditions d'une société globalisée, en expansion. La concurrence ne peut être locale, ni européenne : elle est mondiale. On assiste à une «destruction créatrice» par la concurrence, qui fait disparaître tout ce qui ne se justifie pas pour être préservé et fait redimensionner l'économie mondiale.

La résolution de la crise de la Roumanie ne peut pas être réalisée par des programmes anticrises propres. Il exige que toute approche qui offre des réelles chances pour l'économie nationale soit prise en compte. Dans ce but, des politiques prévisibles et cohérentes sont nécessaires dans le domaine monétaire, budgétaire et de l'investissement, y compris des politiques visant à renforcer le capital roumain, compte tenu des effets «pervers» de la délocalisation. Aussi, on doit tenir compte du fait que l'éducation et la formation sont le moteur du développement et de la fructification du potentiel humain, le facteur déterminant pour la croissance économique, l'innovation technologique, la protection de l'environnement. Dans ces conditions, la création d'écoles prestigieuses, de haute performance et assurant de vrais compétences professionnelles doit être encouragée.

La Roumanie a besoin d'un projet de l'identité européenne dans un monde globalisé, afin de fournir des solutions à la crise et des arguments réels pour une redécouverte de la dignité nationale. Toute construction culturelle-éducative, économique, sociale et politique implique l'existence d'une élite avec



vocation édifiante. La société roumaine, l'économie et l'éducation notamment, doit penser de façon responsable et promouvoir une élite authentique, capable d'identifier correctement les priorités et les intérêts de la nation et de proposer des solutions viables. Cette élite pragmatique, attachée à la croyance et à l'intérêt national est la garantie de notre existence digne dans le monde multipolaire et concurrentielle d'aujourd'hui.

**Sciences de gestion en français :**

**Pour quoi, pour qui, comment ?**

**CIDEGEF/BECO**

**Bucarest, 27-28 novembre 2012**

**Conférence introductive**

***Contribution des sciences de gestion  
en français à la dynamique du changement et  
à la promotion de la diversité en Europe centrale et orientale***

***Professeur Maria Niculescu***

*Professeur universitaire (Roumanie, France), consultant international en économie et développement, ancien directeur de l'Institut national de développement économique de Bucarest (institut franco-roumain de gestion), ancien directeur de la Direction de coopération économique de l'OIF et ancien ambassadeur, représentant permanent de l'OIF auprès de l'Union européenne.*

Le titre de mon intervention, qui se propose de développer *la contribution des sciences de gestion "en français" aux changements et à la diversité en Europe centrale et orientale* risque d'être perçu, dans le contexte, et plus précisément après la conférence inaugurale de ce symposium, portant sur *"Les lendemains qui chantent aux illusions perdues"*, soit d'un optimisme naïf, soit d'un "angélisme francophone ». En effet, le contexte ne fait que multiplier les défis.

De quels défis s'agit-il :

tout d'abord, celui de *parler des sciences de gestion en français*, dans les conditions où la langue anglaise s'est institutionnalisée comme langue de travail dans les écoles de gestion sous le regard consensuel de beaucoup de collègues français et francophones : pour ne citer qu'Eric Cornuel, qui

soulignait dans son article portant sur "L'enseignement du management, une priorité pour l'Europe" que *"l'enseignement de gestion s'est rapidement développé dans les dernières décennies en acquérant ainsi ses titres de noblesse, détrônant peu à peu ... les sciences économiques* ». Il rajoutait " *Assez rapidement aussi, l'anglais s'est introduit dans les curricula en tant que langue d'enseignement*"<sup>12</sup>.

le deuxième défi est de parler de la contribution des sciences de gestion aux changements, dans les conditions où certains pays de la région se trouvent dans la tourmente de la crise, qui a pour origine, au-delà des causes structurelles, des causes liées justement aux modèles diffusés par les sciences économiques et concrétisés sur le terrain par les sciences de gestion ;

enfin, le troisième défi, et pas le moindre, est de faire valoir l'intérêt de redynamiser l'enseignement de sciences de gestion en français dans la région, comme alternative à la pensée "unique" et au « moule » formateur néolibéral, qu'on promeut tous, plus ou moins naïvement.

Nous devons, donc, tout d'abord nous interroger s'il est raisonnable de continuer à promouvoir la Francophonie dans la région quand la "lingua franca", c'est-à-dire le « globish », est en train de devenir la langue universelle ? Est-il raisonnable de soutenir la pratique du français dans les sciences de gestion de la région quand la prétention de gérer le monde avec des modèles occidentaux anglo-saxons est de mise ? Est-il raisonnable d'encourager les jeunes de la région à suivre les filières francophones quand, dans les pays francophones du Nord, une bonne partie des grandes entreprises choisissent l'anglais comme langue de travail, certains de leurs hauts fonctionnaires et politiques s'expriment en anglais, forment leur jeunesse ou tiennent leurs réunions en anglais !

Pour tenter de répondre à ces questions, il serait utile de se rappeler le positionnement de la Francophonie dans la nouvelle mouvance des relations internationales et plus particulièrement européennes. La vision du monde de la Francophonie, qui reposait initialement sur les avantages d'avoir une langue en partage et d'assurer un lieu de débats et d'échanges, avec un accent plus marqué sur la dimension culturelle a beaucoup évolué. Au fil du temps, ce n'est pas seulement la langue en partage qui devient la pierre angulaire de la relation, mais une certaine vision du monde, une manière de réfléchir, un certain système de valeurs. Une langue a aussi de multiples facettes : langue de la culture, langue d'enseignement, langue administrative, langue du droit, langue des médias, langue du commerce, de la gestion et des affaires. C'est grâce à cette orientation que la Francophonie est devenue une réalité, en passant ces dernières années, d'une stratégie de rayonnement à une stratégie d'influence et en faisant valoir sa valeur ajoutée, sa complémentarité, sa différence.

Les pays de la région, confrontés après 1990 à des questions complexes de nature économique et sociale, à tous les niveaux ont dû et doivent faire preuve de créativité dans la recherche de pistes de développement. Dans notre contexte régional, les discours et les modèles « *prêts à l'emploi* » diffusés dans

---

<sup>12</sup> Cornuel E., L'enseignement du management, une priorité pour l'Europe, Revue française de gestion, novembre-décembre 2007

une *lingua franca* qui s'impose dans l'enseignement et la recherche est un frein à la diversité et à la créativité. Cette tendance vers « tout à l'anglais » va, au contraire du bon sens, de nos racines culturelles, de la logique contextuelle. Elle est la source d'une idéologie de la pensée unique, promotrice de modèles de développement qui ont conduit ailleurs à de retentissants échecs économiques et humains.

Bien que l'UE ait pour mot d'ordre « *l'Unité dans la diversité* » et estime que toutes les langues sont égales, sur le terrain le multilinguisme est loin d'être « réel ». Les statistiques montrent clairement que l'anglais reste aujourd'hui la langue source de 75% des documents produits à la Commission européenne, et la première comme langue cible pour les traductions. En pratique cela signifie que les anglophones natifs ont accès, en moyenne à 1,52 millions de pages dans leur langue maternelle, tandis que les citoyens de la plupart des pays de l'UE l'ont, en moyenne, à 0,1 millions pages (6.5%) dans leur langue maternelle. Un coefficient d'asymétrie de l'information de 1 à 15. Parler de multilinguisme devant ces données c'est trahir les lois de la statistique, car ce n'est pas le multilinguisme le dénominateur commun, au contraire c'est le monolinguisme.

Dans ces conditions, le français constitue pour nous les européens des pays de l'Europe centrale et orientale, le dernier obstacle au « monolinguisme » et à la pensée unique. Une raison plus que suffisante pour continuer à utiliser et à promouvoir les langues européennes, parmi lesquelles le français, qui nous ouvrent la voie vers la diversité des richesses culturelles, intellectuelles, scientifiques ... indéniables, dans tous les domaines, y compris dans celui de la gestion. Il ne s'agit donc pas d'une « lutte » du français contre l'anglais, mais d'une « lutte » de la diversité contre l'uniformité.

A partir de cette hypothèse de la diversité, on peut s'interroger à juste titre, sur la contribution effective des sciences gestion en français à la dynamique du changement et à la promotion de la diversité en Europe centrale et orientale.

A partir de 1990 un nombre important de formations en gestion en français ont vu le jour dans les pays de la région, soit à l'initiative des grandes organisations internationales, soit issues des accords intergouvernementaux ou des partenariats inter-universités.

Très diversifiées quant à leur spécialité de base (économie, économie sociale, droit, gestion des entreprises, commerce international, gestion des affaires, management des projets industriels internationaux, management de la logistique, comptabilité et informatique de gestion, communication d'affaires, gestion de la relation client, gestion du territoire...), à leur forme juridique (instituts indépendants, filières dans les universités de la région, etc.) et leur typologie (formations délocalisées, co-diplômes, double diplôme, cours intégrés, certification) ces formations ont accompagné le processus de transition de la région. Les entreprises étrangères (plus particulièrement françaises) implantées dans la région, la haute administration locale ou européenne, mais aussi les entreprises locales ayant des

stratégies de développement à l'international, ont constitué les débouchés privilégiés de leurs auditeurs. Elles ont contribué activement à la formation des cadres capables d'accompagner le développement économique des pays de la région, de travailler au développement de l'Etat de droit et à la construction d'un appareil administratif efficace. Par la formation des cadres francophones maîtrisant les techniques modernes de gestion des entreprises et des affaires publiques l'enseignement de la gestion en français a facilité le processus de modernisation des pays, et pour certains, le processus historique d'intégration à l'Union européenne. Quant aux pays bailleurs de fonds, ces filières ont fourni des cadres capables d'accompagner les efforts d'investissement des entreprises francophones implantées dans la région. On peut, sans aucun doute, qualifier la décennie 1990 comme la décennie du rayonnement de l'enseignement francophone en gestion dans la région.

Les missions et les objectifs, la qualité et les valeurs promues par ces formations en français ont évolué au fil du temps à la lumière des changements de la situation politique et économique des pays de la région, de la multiplication des programmes promus par d'autres espaces linguistiques (plus particulièrement anglophones, du fort développement de l'enseignement supérieur privé, mais aussi de l'imposition de l'anglais comme langue privilégiée dans tous les domaines. Les lignes de conduite des promoteurs de formations francophones dans ce nouveau contexte ont évolué sur une grande échelle : de la défense sans faille des valeurs francophones par la promotion de l'excellence, jusqu'à la mise à mal de ces valeurs au bénéfice des critères marchands et du mimétisme intellectuel. Dans le premier cas, on retient les actions de la Francophonie institutionnelle, plus particulièrement de l'AUF, qui a fait évoluer ses missions dans la région vers la formation de futurs enseignants et chercheurs, le soutien à la recherche et la valorisation des travaux de la communauté scientifique francophone, par l'assistance aux institutions universitaires dans la mise en place de nouvelles formes de gouvernance, etc. Dans le deuxième cas de figure, on note l'exemple, rare heureusement, de certaines formations, francophones à l'origine - des MBA à l'occurrence (dont la création a exigé de forts investissements de la part de l'Etat français !) qui ont fait le virage vers l'utilisation de l'anglais dans le processus d'enseignement, tout en délivrant des diplômes français ! La raison invoquée, répondre aux exigences de classification des organismes internationaux, n'est pas recevable, car leur première mission était de répondre aux besoins des entreprises et des administrations publiques des pays de la région, conformément aux accords intergouvernementaux et inter-universités.

Au-delà de ces situations extrêmes que je viens de présenter, les caractéristiques des formations en gestion en français de la région, que nous avons pu identifier à partir des informations communiquées sur les sites des universités et des réponses des participants au symposium aux questionnaires que nous avons proposés, sont en substance :

#### *Faible taille critique*

Les formations en gestion en français comptent, selon le cas, un nombre d'étudiants qui varie entre 8 et 45 étudiants, avec une tendance marquée à la diminution de ce nombre, et par voie de conséquence, avec un faible effet d'entraînement.

#### *Contenu standardisé des formations*

Selon l'avis des participants au symposium et en cohérence avec nos propres constats, les divers programmes francophones de la région proposent des formations presque identiques sous la forme de cours classiques de gestion. Les plans de cours proposés sont très standardisés et faiblement articulés avec les besoins des entreprises locales. De surcroît, le contenu des cours est très semblable, souvent identique, à l'offre de formation dans les langues nationales.

Conçu selon une approche généralement cartésienne sans le souci d'une vision globale, systémique, ces formations ignorent le plus souvent le contexte local, ce qui affecte le degré d'accommodation des auditeurs à la problématique locale de développement et leur capacité à résoudre les problèmes auxquels sont confrontées les entités locales, publiques ou privées.

Pour ce qui est des méthodes pédagogiques, les enseignements sont essentiellement théoriques et « traditionnels », délivrés globalement sous la forme de cours magistraux dans les salles de cours, ayant pour source d'inspiration la littérature française et internationale. Les références à des auteurs de la région, qui ne manquent pas cependant, sont rares. Les travaux appliqués sont basés sur des études de cas portant généralement sur des entreprises françaises.

A l'exception de l'IFAG (Institut Francophone d'Administration et Gestion) de Sofia, on remarque un très faible développement du binôme enseignements-recherche en français dans le domaine de la gestion dans la région, même si les besoins et les opportunités de financement sont très importants.

#### *Paradigmes et modèles implicites de référence d'inspiration globalement anglo-saxonne*

Paradoxalement, à quelques exceptions près (parmi lesquelles certains cursus de l'IFAG), les formations francophones en gestion diffusent globalement les discours et les modèles de gestion d'inspiration anglo-saxonne, sans trop se préoccuper de leur adéquation au contexte national et /ou régional. Les modèles de gestion diffusés ont concrétisé sur le terrain les théories libérales sur les vertus du marché, ont contribué à la mise en place du modèle de « la gouvernance par les marchés financiers ». Nombre d'enseignants de ces filières sont devenus ainsi des défenseurs, plus ou moins consciemment, des vertus supposées innées des marchés libres. L'assertion de Joseph Stiglitz est aussi valable pour les spécialistes de la région : " *passer la science économique, du statut de discipline scientifique à celui de supporter le plus enthousiaste du capitalisme de libre marché* " !

Prenons un exemple de notre domaine que je considère significatif, celui de la normalisation et plus précisément de la normalisation comptable, un processus à la fois politique et technique, réalisé presque exclusivement en anglais, qui a eu un fort impact sur le métier, l'enseignement et les entreprises. Ces normes d'inspiration anglo-saxonne ont rompu avec la tradition comptable de nos pays. Sur certains points précis de la comptabilité, les différences sont si considérables qu'on parle d'une véritable « révolution comptable », voire de « révolution culturelle ». Une révolution que porte en filigrane une manière particulière de la pensée, qui influence les choix des entreprises, les rapports sociaux, avec des effets certains sur la vie économique et sociale. Sans entrer dans les détails techniques, il convient de s'arrêter au seul point portant sur l'objectif premier de ces normes comptables : elles précisent que la comptabilité aura pour objectif de servir de la meilleure façon les besoins d'informations des investisseurs plutôt que ceux des autres utilisateurs de l'information comptable. Un choix qui affecte tout un système de valeurs financières, économiques et sociales, avec des conséquences inévitables sur nos économies. Cependant, rares sont les voix des experts (francophone ou non) de la région qui ont mis

en exergue l'incohérence de ces normes avec les contextes locaux. Pire encore, des financements importants ont été alloués dans certains pays de la région pour promouvoir les normes comptables internationales pour les PME ! Or, les PME n'ont pas accès au marché financier et constituent l'essentiel du tissu économique et des emplois de la région. Elles n'obéissent pas à une logique financière mais familiale et patrimoniale. Elles sont ancrées dans le tissu local. Alors pourquoi tant enseigner la finance de marché et les normes comptables internationales et ne pas développer des cursus adaptés sur financement des PME, l'entrepreneuriat, la gestion des projets, le développement local, etc ?

Nous avons tous, ressortissants de la région et collègues des universités partenaires du Nord, manqué une occasion unique : celle de l'identification des vrais problèmes de développement de nos pays pendant cette difficile période de transition/reconstruction et de proposition de modèles adéquats de gestion à partir des principes d'une démarche positive, capable d'induire des solutions en cohérence avec les réalités des pays. Devant les crises qui bousculent nos pays et les difficultés de la vie courante du plus grand nombre de nos concitoyens respectifs, une insatisfaction intellectuelle due à notre faible créativité et innovation dans le domaine, pourrait nous insuffler le désir d'un nouveau départ.

Mais avant de repartir, ou pour mieux repartir, il faut bien répondre à la question : l'enseignement de gestion en français dans la région : vers quel paradigme ? C'est, à mon avis, la question centrale qui doit nourrir la réflexion de nos travaux, car sans une valeur ajoutée en termes de contenu scientifique, au-delà de la langue, la pérennité de ces formations et pire encore, l'idée de la diversité, si chère à la Francophonie, risqueraient d'être compromises.

**Sciences de gestion en français :**

**Pour quoi, pour qui, comment ?**

**CIDEGEF/BECO**

**Bucarest, 27-28 novembre 2012**

*Table ronde sur l'employabilité : Nouvelle mission de l'université*

*Pour une meilleure insertion professionnelle*

*Jean-Jack Cegarra – IFAG*

Selon les diverses définitions, l'employabilité est fondée sur une aptitude, une capacité ou des compétences qui permettent d'évoluer à l'intérieur du marché du travail, c'est à dire de trouver un emploi, de s'adapter au changement et de progresser.

L'insertion professionnelle des diplômés, qui doit être une préoccupation de tout établissement d'enseignement supérieur, est le premier indicateur de leur employabilité. Elle permet aussi d'apprécier la capacité des établissements à développer ou à stimuler cette employabilité chez les étudiants.

La formation ne doit donc plus se limiter à la simple diffusion de connaissances. Aujourd'hui, l'employabilité de ses étudiants doit être l'une des missions de l'Université, à travers :

- des cursus professionnalisant, préparant à une meilleure l'employabilité ;
- la recherche d'une meilleure insertion professionnelle, qui doit être considérée comme l'étape finale d'une formation ;
- la structuration et l'entretien du réseau d'alumni.

**1. Des cursus préparant l'employabilité**



Développer la qualité de la formation et de l'information pour favoriser l'insertion professionnelle, telles sont certaines conclusions du Rapport de la mission Aghion (L'excellence universitaire et l'insertion professionnelle, Rapport mission Aghion, juillet 2010).

Ce rapport fait notamment apparaître les principaux enseignements des observations internationales, sur trois plans :

- l'information : une information la plus complète possible et accessible doit être fournie aux étudiants concernant les filières de formations et leurs finalités professionnelles. Un accompagnement des étudiants est recommandé : il faut développer la fonction de conseiller ou de tuteur ;

- la spécialisation progressive : l'orientation et la spécialisation des étudiants durant leur cursus de formation doivent être progressives, et permettre une ouverture large des savoirs en début de cursus ;

- la flexibilité des parcours : les parcours de formation doivent être flexibles et diversifiés, et permettre des passerelles entre filières

## **2. L'insertion professionnelle : étape finale des formations**

L'insertion professionnelle des étudiants doit devenir la finalité des établissements de formation. Une meilleure insertion professionnelle passe par :

- une professionnalisation des cursus, en intégrant à ces derniers des stages professionnalisant, mais également en développant les formations et les stimulations à l'entrepreneuriat ;

- un développement des partenariats avec les acteurs économiques : entreprises, organisation professionnelles (chambres de commerces, etc.), ...

## **3. Les alumni : une double fonction**

Les alumni sont au cœur du dispositif. En effet, les anciens étudiants sont tout à la fois des employeurs potentiels pour les étudiants-stagiaires et pour les diplômés, mais ils sont également eux-mêmes soucieux d'améliorer leur employabilité, une fois sur le marché du travail.

Les alumni sont également l'une des meilleures sources d'informations sur l'insertion professionnelle des diplômés. Ce que nous pourrions appeler la capacité d'employabilité d'une formation peut s'apprécier à partir de différents indicateurs :

- les poursuites d'études : dans quel domaine (même discipline, autre discipline) ? à quel niveau (même niveau/double compétence ou niveau supérieur) ? Dans quel type d'institution (université publique, établissement privé) ?

- les stages : à quel moment (durant la formation, fin de cursus) ? Types d'organisations (entreprises, administrations, associations, ...) ? Taille de l'organisation ? Domaine d'activité ? Issue du stage (emploi, ...) ?

- le premier emploi : moyen d'accès (offre d'emploi, connaissance, candidature spontanée, ...) ? Durée de la recherche d'emploi ? Fonction occupée ? Salaire ? Employeur ? (type d'organisation, domaine d'activité, ...) ? Type de contrat (CDD/CDI) ?

- l'emploi actuel : moyen d'accès (annonce, candidature spontanée, réseau anciens, ...) ? Employeur ? Type de contrat ? Salaire (évolution) ? Fonction occupée (et évolution) ? Durée (dans l'entreprise, dans la fonction) ?

- la réponse aux attentes (i.e. satisfaction), en termes de salaire, de fonction, de niveau de responsabilités, d'adéquation de l'emploi à la formation, de type d'organisation.

## **Conclusion**

Pour adapter les moyens à mettre en œuvre pour une meilleure insertion professionnelle, il est nécessaire de connaître et de suivre les attentes du marché en terme de compétences pour une meilleure adaptation des enseignements, d'apprécier les meilleurs moyens d'accès au premier emploi pour y préparer les étudiants, et de mesurer le degré de réponse de nos diplômés aux attentes du marché du travail.

Cela nécessite une relation étroite et continue avec le marché du travail, qui passe par une participation effective des acteurs économiques aux enseignements, par une stimulation des étudiants, et par un suivi des diplômés, de leur insertion et de leur évolution professionnelle.

**Sciences de gestion en français :**

**Pour quoi, pour qui, comment ?**

**CIDEGEF/BECO**

**Bucarest, 27-28 novembre 2012**

*Table ronde sur l'employabilité : Nouvelle mission de l'université*

*Le « nouveau » métier d'enseignant-chercheur*

*Une comparaison France-Etats-Unis*

*Gérard CLIQUET*

*Président de la CIDEGEF*

*Professeur à l'IGR-IAE, Université de Rennes 1, FRANCE*

*Centre de Recherche en Économie et Management CREM, UMR CNRS 6211*

Sommaire :

- Introduction
- Deux expériences opposées: Etats-Unis et France
- Où en est le métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion en France?
- Que peut apporter le monde académique francophone des sciences de gestion?
- Conclusion

**Introduction**

Dans une conférence sur « Grandeurs et servitudes du métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion » lors d'un colloque organisé par la CIDEGEF et l'Université de Iasi (Roumanie) en 2010, je disais ceci :

« L'objectif de cette conférence est de présenter l'évolution (trop) rapide que connaissent les universités en France et de discuter les conséquences pour les pays attachés à la francophonie. »

Le lecteur qui suit attentivement l'évolution du milieu académique aura compris, dès à présent, l'importance du mot entre parenthèses (trop). De plus, les nouvelles du monde académique anglo-saxon ne sont pas meilleures !

Le métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion est donc en train d'évoluer considérablement :

- nouvelles pédagogies à mettre en œuvre avec le sempiternel débat concernant l'intérêt des technologies électroniques et la place de l'enseignant
- recherches plus poussées à la fois sur le plan scientifique et sur le plan managérial avec un besoin croissant de fortes relations avec des organisations (entreprises, associations, collectivités locales, ... bref toute forme d'organisations)
- nécessité de développer de forts partenariats internationaux pour ce qui est de la recherche certes mais aussi de l'enseignement avec des doubles diplômes ou des délocalisations de diplômes
- mieux communiquer aussi bien en termes de recherche que d'enseignement, ....

Bref cela fait beaucoup de compétences et répondre à ces nouvelles exigences nécessite de bien comprendre leur origine. Le « nouveau » métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion provient-il de nouvelles missions ou d'un nouvel environnement ? On peut affirmer sans crainte : sans doute un peu des deux. Et qu'entend-on par « nouvelles missions » ou « nouvel environnement » ? Les nouvelles missions consistent-elles à insérer les étudiants dans la société, à assumer « l'autonomie » des universités pour améliorer l'image de nos nations (suite au classement désormais fameux de Shanghai par exemple, sans parler de tous ceux qui fleurissent dans la presse et de ceux qu'on nous promet depuis des années au niveau européen), ... ? Le nouvel environnement doit-il être entendu comme géopolitique, technologique, ... ?

Quand on s'adresse à des spécialistes de sciences de gestion, on ne peut ignorer l'importance de l'innovation pour les pays développés. C'est le principal moyen avancé par les économistes et les stratèges pour compenser le manque de compétitivité des pays développés face aux faibles coûts des pays émergents. Mais ce besoin d'innovation doit-il être aussi fort en matière de pédagogie, même s'il l'est par essence en ce qui concerne la recherche ? Les constats qu'on peut faire en lisant ici ou là les opinions de personnes jugées compétentes en matière d'enseignement supérieur mettent en avant :

- la qualité des formations
- la masse des investissements
- le niveau de la recherche que doivent développer les pays dits développés

Il s'agit donc bien d'investir dans le savoir et dans ce cas le rôle des universités peut apparaître comme primordial. Les actions à mener deviennent d'autant plus urgentes que le monde vit actuellement des basculements géopolitiques importants: émergence de grands pays

surtout en Asie (Chine, Inde, Corée, Vietnam) mais aussi au Brésil, en Afrique du Sud, au Mexique, d'où un véritable bouleversement du monde académique.

Les physiciens, spécialistes de dynamique des fluides, ont des termes précis pour décrire les trois phases dans un bouleversement: la phase du laminaire, la phase de transition et la phase de turbulence. Nous utiliserons cette décomposition pour décrire l'évolution du métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion.

Ce papier vise à tracer des pistes concernant l'avenir du métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion, à montrer quelle pourrait être la place d'une part de l'enseignant-chercheur francophone dans un monde des affaires ou du « *business* » qui devient chaque jour davantage anglophone, et d'autre part, des sciences de gestion (et de ceux qui les promeuvent) dans la forte crise économique mais aussi sociétale que nous vivons (place dans la société et ... dans les universités!) ?

Ce qui suit pourra paraître pessimiste! Mais il est aussi temps de prendre conscience non seulement de cette évolution mais aussi et surtout des contraintes qu'elle va peu à peu engendrer.

### **1. Les phases d'évolution du métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion**

L'évolution du métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion vit actuellement une véritable accélération due non seulement à l'invasion des technologies de l'information et de la communication (TIC) dites encore aussi « nouvelles » (NTIC) car elles changent très vite et il est de plus en plus difficile de s'y adapter tant leurs possibilités se trouvent rapidement renforcées.

Reprenons les phases des physiciens.

#### *La phase du laminaire*

Lors de cette phase, terminée dans les pays les plus avancés depuis plusieurs décennies, le service d'un universitaire était composé d'un nombre précis d'heures d'enseignement, d'une activité « raisonnable » de recherche et d'une nécessité de participer à certaines activités administratives, voire de prendre des responsabilités, le tout accompagné de faibles moyens, de faibles (voire très faibles) contrôles et d'étudiants plus ou moins motivés... A l'époque, le nombre d'étudiants était relativement limité et les études supérieures réservées à certaines catégories sociales.

#### *La phase de transition*

Les besoins en connaissances dans les organisations quelles qu'elles soient se sont fait grandissants à partir des années 1960 et peu à peu les pays industrialisés de l'époque (mais peut-on encore utiliser ce terme aujourd'hui pour des pays comme le Royaume-Uni ou même la France ?) ont dû ouvrir les portes de l'enseignement supérieur à des couches sociales qui n'y étaient pas du tout préparées. L'encadrement des institutions d'enseignement supérieur ne l'était pas davantage et les décideurs politiques n'y ont vu que des problèmes de nature quantitative : manque de places, insuffisance des bibliothèques et des matériels informatiques, d'où construction d'amphithéâtres, de salles de cours, de bibliothèques, mais toutes ces constructions sont-elles encore utiles aujourd'hui ?

Puis, plus récemment, les marchés se sont ouverts surtout vers l'Asie aussi peuplée que riche depuis peu. Les besoins en connaissances et en personnel formé au plus haut niveau y explosent littéralement. Il faut donc plus de moyens financiers, les meilleurs enseignants-chercheurs, plus d'autonomie...

Dans cette phase, on cherche à relever les défis précédents. On recrute les meilleurs enseignants-chercheurs, on augmente les droits d'inscription (Allemagne, Royaume-Uni, ... et on commence à évoquer cette possibilité en France alors que le sujet était encore tabou il y a peu), on vote des lois pour plus d'autonomie (France) et surtout, en guise d'incitations, on classe les universités (Jiao Tong à Shanghai, Financial Times, ...), les enseignants-chercheurs (en Allemagne, une officine privée classe les enseignants-chercheurs en gestion de ce pays en fonction de leurs publications et cela est publié dans la presse !), les composantes (cela existe depuis longtemps aux Etats-Unis et c'est publié dans des revues spécialisées que consultent les parents d'étudiants et les étudiants avant de faire leur choix), ...

### *La phase de turbulence*

Cette phase est marquée par une explosion des budgets, des salaires (en sciences de gestion au niveau international), des droits d'inscription (Etats-Unis, Royaume-Uni, Chine, ...), du nombre de publications et de celui des revues surtout grâce à Internet et aux revues de type « open » donc accessibles au moins théoriquement (mais certaines demandent des droits de publications ce qui constitue une évolution plutôt curieuse de la liberté du chercheur de publier ses travaux qui ne lui rapportent rien en plus), ...

Et on peut sincèrement se demander si les sciences de gestion y ont gagné quelque chose. Prenons l'exemple de deux expériences opposées, l'une aux Etats-Unis et l'autre en France.

## **2. La situation des universités américaines**

La situation aux Etats-Unis concernant l'ensemble des disciplines universitaires est décrite dans un article récent tiré de *The Nation* (2011) ; il affirmait récemment:

- “*Going to grad school's a suicide mission.*” (un professeur de l'Université de Columbia) ou: “aller faire un master: une mission suicide”
- *About pursuing a PhD: “You're going to be in school for at least seven years, probably more like nine, and there's a very good chance that you won't get a job at the end of it.”* (un professeur de l'Université de Yale) ou à propos de la poursuite en doctorat : « vous serez à l'école pour au moins sept ans, et plus probablement neuf ans, et il y a une bonne chance pour que vous n'ayez aucun emploi au bout. »

Qu'en est-il en réalité ? Le nombre de postes à mi-temps est, semble-t-il d'après cet article, en train d'exploser dans la plupart des disciplines! Il paraîtrait que seuls 35% des emplois universitaires offerts dans ce pays mènent à la fameuse « *tenure* » (vieux mot français issu des obligations du chevalier du Moyen-Age désirant adopter les règles de cette caste) : la *tenure* offre en fait l'emploi à vie ce qui montre aux Français et à une grande partie du monde francophone qu'il n'y a pas que la Fonction publique (et le statut de fonctionnaire) qui conduit à

ce statut « en béton ». La fin de la *tenure*, c'est la précarité assurée pour le monde universitaire : comment alors exiger des travaux de recherche de qualité croissante et qui nécessitent un cadre plutôt serein pour les mener ? On peut comprendre cette évolution compte tenu, toujours d'après l'article cité, d'abus de plus en plus fréquents de la part d'universitaires qui, une fois obtenue leur *tenure*, décident de s'accorder une pause « plus ou moins longue » ! Et comme l'écrit l'auteur de cet article :

- “*Good, secure, well-paid positions ... are being replaced by temporary, low-wage employment.*” Ou “de bons postes sécurisés et bien payés sont remplacés par des emplois temporaires à bas salaires.

La *tenure* serait alors réservée aux meilleurs enseignants-chercheurs. Mais un autre problème surgit dû à la pression exercée par ces universités sur ces chercheurs d'excellence pour qu'ils publient dans les meilleures revues : les étudiants ont de moins en moins accès à ces « grands » professeurs ! Or les grands professeurs sont censés attirer les meilleurs étudiants mais... si on ne les voit jamais...!

Un autre problème semble miner le système universitaire américain : le niveau des droits d'inscription. Ils sont d'environ US\$ 40000 par an dans les grandes universités. La classe moyenne américaine n'y a donc quasiment plus accès (sauf à avoir la chance d'être « repéré » comme étudiant particulièrement brillant et il est vrai que ce système est capable de le faire).

Cette situation est de plus en plus commune dans les universités américaines hors des sciences de gestion. Mais qu'en est-il dans les disciplines du « *business* » et donc les fameuses « *business schools* » ? Elles sont riches et les salaires peuvent y être très élevés et donc très différents des autres disciplines, mais la pression à la publication devient de plus en plus insupportable et les dérives du système se multiplient : protectionnisme des supports de publication ce qui peut conduire éventuellement à la baisse du niveau scientifique de certaines revues et en tout cas à leur enfermement face aux nouveaux défis du monde de demain. Ce fait peut être illustré aisément : en marketing les plus grandes revues publient très peu d'articles sur l'évolution actuelle du marketing et du commerce dits mobile (ou m-marketing et m-commerce) qui, suite à la diffusion vertigineuse de l'ordiphone (*smartphone*), subissent un bouleversement qui mériterait un peu plus d'attention : les organisations sont en demande constante de connaissances sur ces domaines !

Apparaissent alors des contre-modèles avec des revues « open », des congrès où chacun peut s'exprimer avec un contrôle très minime sur la qualité et où le but est plus l'ouverture vers d'autres cultures et d'autres visions de la société que la compétition à tout prix, des forums sur le web... est-ce là la nouvelle démarche scientifique en sciences de gestion ? Et d'autres disciplines sont touchées par ces phénomènes ! La science peut-elle se passer de l'évaluation et donc de la compétition ? Y a-t-il place pour un double système, l'un très compétitif, l'autre plus ouvert ?

Comme on a pu le voir, le « modèle » américain est loin de déboucher sur un futur radieux ! Le problème des droits d'inscription et donc de l'endettement quasiment à vie de toute une partie de la jeunesse américaine, à l'image d'ailleurs de la majeure partie de la société de ce pays, ne peut que poser à terme des problèmes financiers aux individus et économiques à ce pays.

### 3. La situation de l'enseignement supérieur français

Il est nécessaire d'utiliser l'expression « enseignement supérieur » en France car il existe un double système, totalement incompréhensible de l'étranger, à savoir la cohabitation d'une part des universités publiques et d'autre part des « grandes écoles ». Cette situation perdure depuis... la révolution française et l'époque napoléonienne. En effet, la Convention avait imposé la fermeture en 1794 de cette institution datant de la fin du XII<sup>ème</sup> siècle qu'est l'Université à cause de ses liens avec les instances religieuses. Elle avait alors ouvert les premières grandes écoles censées former les cadres de l'armée révolutionnaire (Ecole Polytechnique) et les enseignants hors des sentiers religieux (Ecole Normale Supérieure). Et c'est Napoléon qui décidera de rouvrir l'université sous le nom d'Université impériale en 1806 pour une ouverture réelle en 1808 avec comme principal objectif la formation des enseignants.

Le système français, comme dans beaucoup de pays européens, se caractérise par de très faibles droits d'inscription et aussi par de très faibles moyens d'action que ce soit pour les étudiants ou pour les enseignants-chercheurs avec un sous-encadrement administratif des plus dramatiques.

Plusieurs évolutions ont marqué l'histoire de l'université moderne. La principale a sans doute été la réforme Edgar Faure en 1969 suite aux événements de mai 1968. Elle a abouti à une fausse autonomie et à un éclatement des universités en une myriade d'établissements dont la cohérence n'était pas la qualité principale. La réforme dite Savary de 1984 aura pour effet d'instituer un égalitarisme certes apprécié des syndicats mais qui a eu de bien fâcheuses conséquences. Montesquieu avait pourtant bien expliqué dans le Livre VIII de l'Esprit des Lois que : « L'esprit d'égalité extrême conduit au despotisme d'un seul ». Le seul ici était l'Etat et quand est apparu le fameux classement de Shanghai en 2003, quelle ne fut pas la (mauvaise) surprise pour nos politiciens ? La France était reléguée dans les profondeurs du classement. Tous les acteurs des universités françaises se trouvèrent d'accord pour faire évoluer un système universitaire devenu complètement sclérosé.

La réforme dite LRU (Liberté et Responsabilité des Universités) a redonné aux universités une plus grande autonomie y compris budgétaire et a permis la constitution de fondations autrement dit la possibilité de nouvelles sources de financement en particulier de la part des entreprises. Mais le gouvernement actuel est en train de revenir sur un certain nombre de points de cette loi. Or la situation des universités est actuellement la suivante :

- Les universités sont (ou seront) en faillite (une université est considérée, en France, comme étant en faillite lorsque la masse salariale dépasse 85% de son budget global):
  - 1/3 des universités françaises sont en faillite réelle
  - 1/3 des universités françaises sont en faillite virtuelle : les conséquences ont été très diverses : diminution voire suppression des primes dites d'excellence scientifique ce qui constitue un très mauvais signal ; non-paiement des heures complémentaires effectuées ; réouverture plus tardive après les congés de Noël afin de gagner une semaine de chauffage, malheureusement l'hiver se prolonge en mars !
  - 1/3 des universités (parisiennes) seraient encore à peu près à l'équilibre... mais n'est-ce pas là une stricte application de la théorie de l'agence?



- Les évaluations sont remises en cause et l'AERES (Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur) censée évaluer les diplômés, les laboratoires et les ... enseignants-chercheurs. Une (nouvelle) « haute autorité » serait mise en place mais avec quel rôle précis ?
- Les budgets sont donc en déliquescence et les programmes de recherche sont beaucoup plus touchés qu'on ne le dit dans la presse française

#### **4. Où en est le métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion en France?**

- En matière d'enseignement:
  - LMD avec des contraintes croissantes
  - créer des masters reposant sur les travaux de recherche des enseignants-chercheurs locaux
  - Non-paiement des heures complémentaires dans de nombreuses universités: à Poitiers, les « non publiants » ont désormais un service d'enseignement de 260 heures par an au lieu de 192
- En ce qui concerne la recherche:
  - La participation aux congrès surtout internationaux est de plus en plus remise en cause car les coûts de mission deviennent insupportables pour des budgets en forte diminution : or c'est le moyen privilégié pour tous les chercheurs de se faire connaître de la communauté et pour les plus jeunes de développer leur réseau de relations
  - La publication dans les meilleures revues internationales s'en trouve ainsi affectée
  - La diminution, voire la suppression des primes d'excellence scientifique (PES), démotive des enseignants-chercheurs qui pendant des années ont travaillé dur pour améliorer le classement de leur unité de recherche
- En termes d'administration, des primes sont offertes pour:
  - Diriger les composantes
  - Organiser les diplômés

Mais pour combien de temps. La loi en préparation prévoit, et c'est une bonne chose, de diminuer considérablement le nombre de dénominations des masters. Cela ne va-t-il pas se traduire par des diminutions du nombre de diplômés ?

La situation de l'enseignement supérieur français est d'une très grande fragilité. Beaucoup d'universités étrangères, surtout américaines, s'en sont rendu compte et ont investi sur le territoire français depuis des années : c'est le cas de Georgia Tech à Metz, de Texas A&M à Caen, ... Très récemment une polémique a éclaté à propos d'une université privée portugaise voulant s'implanter à Montpellier (une des plus vieilles universités du monde et particulièrement en médecine et droit) ce qui aurait pour objet de concurrencer une faculté de médecine adepte sans vergogne du numerus clausus alors que la France va manquer de médecins et d'auxiliaires médicaux : heureusement, la Roumanie et la Belgique peuvent pallier ces manques.

Systèmes français et américain sont donc très différents. Mais il convient d'aller plus loin dans la comparaison.

#### **5. Comparaison entre les systèmes universitaires américains et français**

Comme on l'a vu, les systèmes d'enseignement supérieur américain et français sont très différents surtout en ce qui concerne les sciences de gestion.

Le métier de professeur de gestion aux Etats-Unis et en France est tellement différent à tout point de vue qu'on peut raisonnablement se demander s'il est exercé dans chaque pays durant la même période !

Être professeur de *business* aux Etats-Unis, c'est :

- Gagner de US\$ 70000 par an à + de US\$ 200000 avec une très forte pression
- En finance: on débute à US\$ 180000 dans les grandes universités et en comptabilité à US\$ 220000 ... pour ne trouver le plus souvent personne!
- Faire des cours avec des manuels très bien agencés avec un manuel de l'instructeur et des exercices pour les étudiants
- Faire de la recherche avec des budgets conséquents et un soutien logistique et humain (possibilité d'obtenir assez facilement un *research assistant* ou assistant de recherche)
- Bénéficier d'un mécénat et d'un soutien fort mais qui peut être parfois pesant des entreprises.

Être professeur de sciences de gestion en France, c'est

- Gagner de 25000 € à 75000 € : le salaire de fin de carrière correspond au salaire de début de carrière des disciplines de gestion les moins attractives aux Etats-Unis.
- Être obligé souvent de devoir « compléter son salaire » surtout à Paris ce qui se fait au détriment de la recherche.
- Faire des cours sans vrais supports car le marché francophone des livres de gestion est manifestement insuffisant en taille et surtout parce que la tradition universitaire française de cet ensemble de disciplines a dérivé vers les cas et les photocopiés.
- Faire de la recherche « en amateur » autrement dit sans vrai soutien malgré l'ANR (Agence Nationale pour la Recherche) qui peut apporter un support financier conséquent à condition de convaincre de l'utilité sociale de la recherche en gestion. Or cet ensemble de disciplines est souvent renvoyé auprès des entreprises pour se faire financer.
- Courir après les contrats et les gérer soi-même, d'où une perte de temps considérable pour des questions administratives sans intérêt pour le chercheur et encore moins pour l'enseignant.

Tout cela se fait pour le moment avec une pression « raisonnable » quant aux exigences de publications mais pour combien de temps ?

Être étudiant aux Etats-Unis, c'est :

- Payer des droits d'inscription très élevés : jusqu'à US\$ 40000 par an dans les universités les plus prestigieuses

- Disposer en échange de vrais services et en particulier d'un tutorat de grande qualité

- Travailler pendant ses études ce qui n'a rien de déshonorant n'en déplaît aux journalistes français qui aiment interviewer de « pauvres » étudiants contraints de travailler pendant leurs études (sans doute qu'eux-mêmes, à Sciences Po, n'y étaient pas astreints !)

- Suivre entre 12 et 15h de cours par semaine et non jusqu'à 35h comme dans de nombreuses facultés ou instituts d'universités françaises afin de permettre aux enseignants-chercheurs de gagner décemment leur vie. Mais peut-on leur en vouloir quand on connaît les différences de salaires avec les grands pays étrangers (voir ci-dessous) ?

Etre étudiant en France, c'est :

- Des droits d'inscription quasiment nuls même si on commence à parler de ce tabou dans la presse afin de donner des moyens non contrôlés par l'Etat français aux universités. Mais il faudrait pour ce faire que Bercy (le ministère des finances français) accepte de définir un système de bourses et de le contrôler. Ce contrôle est quasiment impossible et la solution ne peut être que dans la mise en œuvre du principe de subsidiarité, cher à M. Jacques Delors, et dont on entend plus parler depuis longtemps : il consisterait ici à décentraliser le système éducatif au profit des régions qui organiseraient elles-mêmes les bourses au plus près de la population (voir conclusions de la mission Picq, 1994).

- Subir une première année de sélection sans aucune véritable orientation, malgré les efforts récents des universités. Il suffirait de supprimer le baccalauréat, de le remplacer par un examen de fin d'études secondaires comme cela existe dans tous les pays du monde qui n'ont pas copié le modèle français, et de laisser les universités faire cette orientation en accord avec les responsables des lycées. Mais ceux-ci sont beaucoup intéressés par l'ouverture de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) ou de sections de brevets de technicien supérieur (BTS) qui sont plus valorisants pour leur carrière.

- Suivre de nombreuses heures de cours dans des conditions souvent difficiles avec peu de travaux permettant vraiment d'assimiler les connaissances selon le principe confucéen : ce qu'on entend, on l'oublie ; ce qu'on voit, on le retient ; ce qu'on fait, on le comprend. Ceci est bien sûr davantage appliqué dans les grandes écoles où les moyens sont bien plus importants soit sous forme de subventions étatiques (écoles d'ingénieurs), soit sous forme de droits d'inscription très élevés (de l'ordre de 10000 euros en moyenne) et de subventions des chambres de commerce et d'industrie (écoles de commerce).

## **6. Sciences de gestion et développement**

Que peut apporter le monde académique francophone des sciences de gestion en particulier aux pays en voie de développement qui sont, pour un certain nombre d'entre eux appelés « pays

émergents », en train de structurer leurs enseignements et leur recherche dans ce domaine important pour l'avenir de ces pays ?

Le monde académique francophone, et particulièrement en ce qui concerne les sciences de gestion, s'est souvent davantage préoccupé de la diversité culturelle dans un monde dit global à la différence du monde académique américain plus ethnocentré et tourné vers l'efficacité économique ce qui n'a pas toujours été démontré ! Qu'entend-on par respect de la diversité culturelle dans le monde francophone ? Faut-il adopter une approche multiculturelle des problèmes de gestion, autrement dit accepter la juxtaposition de cultures différentes et de personnes parlant une langue commune ? Les tenants de l'approche ETIC qui consiste à observer une culture de l'extérieur, s'opposent alors à ceux qui mettent en œuvre une approche EMIC mise en œuvre par les adeptes de la culture étudiée. Le management exige alors au moins une approche interculturelle au niveau décisionnel autrement dit la réunion de personnes de cultures différentes ayant l'habitude de se côtoyer en partageant une langue commune, voire une approche transculturelle grâce à des décideurs partageant une même culture et une langue commune.

Beaucoup d'Anglo-Saxons et surtout d'Américains louent la capacité de synthèse des étudiants francophones, capacité sans doute due à la place accordée à la culture générale. La capacité de synthèse n'est sans doute pas le seul avantage de l'enseignement d'une culture générale : la compréhension des autres cultures et une certaine forme d'empathie en sont sûrement des conséquences plus ou moins directes.

Mais déjà de nouvelles turbulences se font jour et à commencer par l'usage des NTIC... pour quoi faire ?

- L'innovation pédagogique consiste-t-elle seulement à « powerpointiser » et à « internetiser » les cours ?
- Faut-il utiliser des supports spécifiques (DVD, ...) qui auront disparu dans deux ou trois ans ?
- Faut-il utiliser les ordiphones (*smartphones*) et les tablettes électroniques et si oui pour quoi faire et comment ?
- Faut-il encore des cours regroupant les étudiants et plus généralement quelle forme de contact faut-il développer avec les étudiants ?

Le livre aura-t-il encore longtemps sa place dans l'enseignement et la recherche ? Les articles et les livres se dématérialisent : qui lit encore les articles scientifiques dans les revues sur papier ? Au-delà des problèmes économiques que cela risque de poser : disparition des librairies (*Borders* a fermé ses magasins aux Etats-Unis et *Barnes & Noble* est au bord de la faillite) et des imprimeries, risque d'« oligopolisation » du marché des revues scientifiques par les grands éditeurs qui ont déjà tenté d'augmenter jusqu'à 40% leurs tarifs !

Qui sera professeur de sciences de gestion ... demain ?

- Un grand chercheur embauché pour produire de la connaissance mais sous quelle forme ? Dans quel but ? Pour être évalué ? Et si oui, comment et par qui ?

- Un grand enseignant pour transmettre et diffuser mais là encore sous quelle forme ? Dans quel but ? Pour être évalué ? Et si oui, comment et par qui ?
- Un grand manager pour administrer ... quoi ? Une « *business school* » virtuelle ?

## **Conclusion**

Le « nouveau » métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion est une expression à oublier. Ce n'est pas le « métier » qui est nouveau, mais les « missions » que la société veut confier aux enseignant-chercheur en sciences de gestion :

- La réussite des étudiants pour une meilleure employabilité
- La visibilité des travaux de recherche pour améliorer la qualité à la fois managériale et humaine des organisations mais aussi pour une plus grande visibilité du pays dans les classements (!)
- Le lien avec les organisations pour une plus forte crédibilité face à la demande sociale

Les moyens ne pourront continuer de croître indéfiniment, et les NTIC seront sans doute les clés de la croissance de la productivité dans ces métiers même si leur accorder une importance trop grande peut conduire à oublier les fondamentaux du métier d'universitaire. En tout cas, qui sait aujourd'hui dans quelles conditions devront être remplies ces « missions » ? On voit simplement à travers deux exemples un peu extrêmes (les États-Unis et la France) combien il est difficile de trouver le bon équilibre entre un enseignement de qualité et des recherches de bon niveau d'une part, et des coûts raisonnables aussi bien pour les étudiants et leurs familles que pour la collectivité d'autre part.

## **Références**

(2011) “*Faulty Towers: The Crisis in Higher Education*”, *The Nation*

## **Sciences de gestion en français :**

### **Pour quoi, pour qui, comment ?**

#### **CIDEGEF/BECO**

**Bucarest, 27-28 novembre 2012**

#### ***Table ronde sur l'employabilité : Nouvelle mission de l'université***

#### ***Pour une utilité sociétale et décisionnelle de la recherche en sciences de gestion?***

***Georges M. Hénault, Professeur émérite de l'université d'Ottawa***

Le monde universitaire se trouve à la croisée des chemins car il subit des pressions protéiformes de son environnement sociétal et politique. Lors du lancement du séminaire (Bucarest, novembre 2012) le Secrétaire-général de la Cidegef, le professeur Robert Leduff a fait , notamment, le constat des défis que l'Université doit affronter : face à la mondialisation de la connaissance et à la crise financière son rôle doit évoluer tant au niveau de sa mission ( accroître l'employabilité de sa population estudiantine par, entre autre, une adaptation des rôles d'enseignant et chercheur du monde professoral) que de sa gouvernance (autonomie en France).

Dès 2006, l'OCDE organise des tables de concertation sur ce besoin de changement. « En tant qu'institutions sociales, les universités doivent devenir des acteurs de la solidarité, et ne pas se contenter d'assurer leur propre développement. » (L'Observateur de l'OCDE n°255, mai 2006).

De son côté, l'UNESCO organise en 2009 une conférence mondiale sur le besoin pour les établissements d'enseignement supérieur d'assurer un rôle plus déterminant en privilégiant « la promotion du développement durable, notamment par le biais des nouvelles technologies ; la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement, avec la réduction de la pauvreté comme priorité ; la promotion de l'entrepreneuriat en vue de la création d'emplois et du progrès social » <http://www.unesco.org/fr/the-2009-world-conference-on-higher-education/societal-commitment-and-social-responsibility> .

Cette prise de conscience d'un rôle nouveau de l'université englobe désormais le besoin d'assumer davantage une responsabilité sociale ou sociétale. En Octobre 2012 l'UNICEF en collaboration avec l'Association de la fondation étudiante pour la ville (Afev) lance l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Universités (ORSU) [www.unicef.fr](http://www.unicef.fr). La RSU se définit comme « l'intégration par les universités de toutes les préoccupations culturelles, socio-économiques et environnementales dans leurs activités et leurs relations avec le monde du travail, les collectivités territoriales et les autres composantes de la société » (<http://orsu.afev.eu>).

Les universités qui décident de faire face aux défis de la responsabilité sociale en, notamment, informant ses marchés d'intrant (la population estudiantine) et d'extrant (le marché des entreprises publiques, privées et à but non lucratif) doivent cependant anticiper les risques stratégiques potentiels

issus des questionnements suivants : Le savoir, bien public planétaire, ou marchandise ?, La responsabilité sociale : entre exigence de la société et mode médiatique ?, La communication marketing des universités : entre discours d'utilité publique et séduction marchande ? (Granget, L, 2005).

Les facultés et écoles de gestion, acteurs clés du monde universitaire ne serait-ce que par le nombre croissant d'étudiants qu'elles attirent, n'ont en conséquence d'autre choix que celui de contribuer à cette mission, devenue incontournable, de responsabilité sociétale. C'est alors que surgit le questionnement autour d'une de ses fonctions essentielles : la recherche, son rôle et son utilité. En effet, de nombreuses dérives ont été constatées à ce propos. Un recentrage s'impose donc et ce d'autant plus que les parties prenantes du monde de la recherche s'interposent avec des exigences parfois divergentes et potentiellement conflictuelles. Devrait-on, dès lors, formaliser la Responsabilité Sociétale des Chercheurs en Gestion (RSCG) ?

#### Des dérives de la recherche en gestion

Les échanges d'expérience au sein des colloques organisés, par exemple, dans le cadre du réseau entrepreneuriat de l'AUF et de la Cidegef ou encore au sein des Collèges Doctoraux d'Europe Centrale et Orientale d'une part et du Maghreb d'autre part confirment l'apparition de nombreuses dérives de la recherche en gestion.

Les professeurs ainsi concernés ayant œuvré tant en Amérique du Nord qu'en Europe qui ont participé à ces échanges remarquent en effet une tendance à la quantification ou « métrisation » des sciences de gestion et ce plus particulièrement aux niveaux du marketing et de la finance de marché, à leur standardisation (Professeur Gérard Cliquet, 2012, notamment au séminaire Auf-Beco-Cidegef de Bucarest, 2012). Les thèses doctorales en cours ont dans la plupart des cas pour objectif principal de tester la faisabilité des méthodologies employées et ce avec des échantillons de convenance.

« Si le positionnement épistémologique explique une part des choix méthodologiques, l'analyse montre que certaines explications sont techniques et d'autres psychologiques. Les premières correspondent au développement de techniques formalisées pour traiter les données qualitatives et les secondes tiennent à la valeur symbolique des chiffres..... Les nombres se rattachent à ce que Jung appelle l'inconscient collectif et représentent un archétype. En cela ils sont unificateurs, traversent les frontières, imprègnent à la fois notre raisonnement et notre affectif. » (Maurand-Vallet, 2010)

Il en résulte des concepts réduits par la transformation de la mesure (Professeur Robert Leduf au collège doctoral maghrébin de novembre 2012). D'autres mettent en cause la méthodologie qui cache l'indigence des résultats. N'assiste-t-on pas à une confusion malencontreuse entre quantification et scientificité ? La recherche serait-elle au service des « scientifiques » de la gestion et non l'inverse ? Ou encore, comme le mentionne de façon quelque peu iconoclaste Mintzberg : toutes les théories étant fausses, l'utilité de la recherche devient le facteur clé.

#### Un recentrage s'impose sous la pression des parties prenantes

Trois raisons militent en faveur de cet incontournable recentrage : tout d'abord la nature épistémologique des Sciences de gestion (Sc.G.), ensuite les forces concurrentielles mondialisées de 'l'industrie' de la publication scientifique et enfin la pression des parties prenantes que les chercheurs doivent prendre en compte dans la conception de leurs activités de recherche.

2-1 Sans rentrer dans les dédales épistémologiques, il est possible d'affirmer, grosso modo, à l'instar de la Fnege, que les Sc.G. sont tournées vers l'action (praxéologie) tel qu'illustré par les analyses de Fayol, Drucker, ou encore Ansoff... Les enjeux importants sont liés à leur utilité sociale au niveau notamment des retombées de la recherche (FNEGE, 2010).

2-2 La production mondialisée de la recherche, soumise à forte concurrence, est alimentée tant par le corps professoral des facultés et écoles de gestion à travers les continents que par les multinationales de la consultance et les universités d'entreprise.

Ces multinationales utilisent en effet les publications de leurs travaux de recherche comme un outil de promotion vantant et vendant leur expertise auprès de leurs clients potentiels. Voilà pourquoi les thématiques abordées sont systématiquement liées à des problématiques à la mode souvent prospectives et perçues comme à jour et pertinentes. En comparaison, il faut deux à trois ans pour la conception, finalisation et rédaction d'un projet de recherche et encore deux à trois ans pour sa publication sous forme d'article scientifique dans les revues les plus sollicitées.

En 2010 on estimait qu'il y avait plus de 4000 universités d'entreprise dans le monde, et près de 70 en France. <http://www.journaldunet.com/management>.

Ces concurrentes indirectes aux facultés et écoles de gestion utilisent fréquemment des professeurs pour animer leurs séminaires et rédiger des cas (outils idiosyncratiques de recherche à des fins pédagogiques). Elles sont amenées, de surcroît, à devenir le moteur de la responsabilité sociale des entreprises qui s'en sont dotées (Renaud-Coulon, A, 2008).

### 2-3 La pression des parties prenantes

La recherche en sciences de gestion ne s'opère pas en vase clos. Elle se doit de prendre en compte les besoins, perceptions et attentes de ses nombreuses parties prenantes. Une liste illustrative, donc non exhaustive, permet d'identifier une douzaine d'acteurs qui contribuent à modeler la conception, production et livraison des résultats de recherche.

Le corps étudiant, surtout de deuxième et troisième cycle, se retrouve non seulement le consommateur privilégié mais aussi le coproducteur des publications scientifiques.

Le corps administratif universitaire, en collaboration ou concertation avec le monde syndical (cela dépend de toute évidence de la culture des relations de travail) est censé encadrer, stimuler et évaluer la pertinence de l'activité de ses chercheurs.

Les bailleurs de fonds publics ou organismes subventionnaires exercent une influence déterminante en fixant les règles du jeu et les principes de gestion des laboratoires et contrats de recherche.

Les entreprises sont clientes et consommatrices des travaux universitaires par le biais, entre autres, de la recherche-action, de la consultance et, dans le cas français du dispositif Cifre (convention industrielle de formation par la recherche) qui « permet à l'entreprise de bénéficier d'une aide financière pour recruter un jeune doctorant dont les travaux de recherche, encadrés par un laboratoire public de recherche, conduiront à la soutenance d'une thèse. » <http://enseignementsup-recherche.gouv.fr>

Les chaires de recherche et les fondations

Les associations scientifiques et professionnelles

Les revues scientifiques et professionnelles

Les congrès et colloques internationaux

Les maisons d'édition

Les organismes d'évaluation



## Les organismes d'accréditation

L'opinion publique et les classements, dont celui de Shanghai, qui ne cessent d'alimenter les débats entourant leur pertinence et influence à court et long terme sur notamment la production scientifique qui s'exprime dans une langue autre que celle de Shakespeare.

Il est donc évident de constater que ces parties prenantes ont des perceptions différentes, divergentes voire conflictuelles à l'égard de la recherche scientifique en gestion. Illustrons, en guise d'exemple, les attentes des acteurs que sont le chercheur d'une part et le décideur, son « client » d'autre part dans le contexte de la recherche-action, au sens large, aux niveaux des objectifs, perspectives, approche, risques et résultats.

Tableau : Comparaison des attentes culturelles à l'égard de la recherche

	Chercheur	Décideur
Objectifs	Validité scientifique Comparaison	Utilité décisionnelle Prescription
Perspectives	Long terme (tendances)	Court terme (ponctuel)
Approche	Pertinence méthodologique Tests d'hypothèses Neutralité scientifique	Résolution de problème Prise de décision Changement normatif
Risques/résultats	Théorisation (shizophrénisée ?) Réductionnisme Racine des arbres Diagnostic complexe car systémique	Pas d'application décisionnelle Simplisme, évidence, banalité Forêt impressionniste Méconnaissance des besoins

Chaque catégorie d'acteur ayant une culture professionnelle et organisationnelle idiosyncratique, il n'est pas surprenant de constater que leur perception de l'utilité de la recherche en gestion varie en fonction de leur préjugés (Georges Bernard Shaw l'a illustré de façon humoristique en affirmant que « celui qui ne sait pas le faire l'enseigne ».. ; Il a simplement omis de préciser que l'inverse est également vrai).

Commençons par les objectifs du chercheur qui privilégie la validité scientifique de sa démarche dans une perspective comparée synchronique et diachronique alors que le décideur est concerné par l'utilité décisionnelle dans une démarche prescriptive. Quant aux perspectives, l'un travaille sur le long terme et l'identification de tendances alors que l'autre est davantage préoccupé par le court terme et le ponctuel.

Le scientifique a une approche fondée sur la pertinence méthodologique, les tests d'hypothèse et la neutralité ou objectivité des analyses. Le décideur recherche une résolution de ses problèmes, une prise de décision plus optimale dans un contexte de changement normatif en fonction de ses objectifs.

Les risques entourant les résultats s'avèrent particulièrement révélateurs de leurs attentes culturelles différenciées. Le chercheur court en effet le risque, comme c'est parfois le cas, d'une théorisation schizophrénisée et d'un réductionnisme conceptuel en analysant non seulement l'arbre au lieu de la forêt mais aussi en concentrant son domaine de spécialité sur la racine des arbres. La tâche relève en effet d'un diagnostic fort complexe car systémique. Le décideur, méconnaissant fort souvent la nature et l'intensité de ses besoins stratégiques ne perçoit pas d'applications concrètes issues de la recherche ou alors constate des recommandations simplistes, banales, bref trop évidentes (« Tout ça pour ça », Shakespeare). L'image de la forêt qu'il perçoit alors devient trop impressionniste, voire cubiste.

Ces divergences d'attitude se retrouvent au cœur des cultures propres à chacune des catégories de parties prenantes qui, à des degrés divers, s'attendent à ce que la recherche en gestion ait une utilité sociétale et décisionnelle.

### **3. La responsabilité Sociétale des Chercheurs en Gestion (RSCG)**

Suite aux constats faits précédemment, il devient évident que « la société demande maintenant aux chercheurs de contribuer activement aux débats publics concernant les risques liés aux innovations scientifiques et à la résolution de problèmes » (Royer, I., 2011). Ce qui explique l'émergence désormais incontournable d'une Responsabilité Sociétale de l'Université (RSU) et donc de son sous-ensemble représenté par les facultés et/ou écoles de gestion. Quel en serait le contenu spécifique et les implications au niveau des acteurs concernés ?

#### **3-1 Ebauche de contenu et principes**

La responsabilité du chercheur est en principe, tout au moins au niveau de la civilisation judéo-chrétienne, fondée sur l'éthique déontologique universalisante (Kant) et/ou utilitariste (Benthan) qui tient à anticiper les conséquences de la décision. On retrouve ici la démarche rabelaisienne du « Science sans conscience.... ». Il devient alors essentiel de prendre en compte la complexité de l'éthique de la recherche dont la nature interdisciplinaire « ne peut faire fi d'une réelle discussion sur la recherche, ses valeurs, ses principes retrouvés tant en son amont, en son cours, en son aval que dans le contexte dans lequel elle s'inscrit (Lévy, J.J. et M. Bergeron, 2010).

Cette responsabilité repose, comme c'est le cas pour le 'marketeur', sur son « libre-arbitre qu'il exerce simultanément dans le cadre de sa profession, dans un cadre institutionnel et dans le cadre plus large de la société » (Bergadaà, 2004). Cette multidimensionalité se retrouve donc au niveau du chercheur en gestion qui a en effet « une responsabilité individuelle, institutionnelle et sociétale » (Devreton, 2009).

Quant à La RSCG elle est modulée selon le type de recherche, qu'il s'agisse des catégories élaborées par la revue « Sciences de Gestion » telles que la compilation (synthèse thématique), la réflexion (analyse critique de problèmes méthodologiques/épistémologiques) ou encore la novation (Empirique et méthodes d'analyse). Cependant, quel que soit la méthodologie utilisée les impératifs de la RSG deviennent une préoccupation transversale qui se retrouve tant au niveau des objectifs que de la méthode, l'analyse et les recommandations. C'est d'ailleurs le cas depuis une quinzaine d'années dans les thèses doctorales et revues scientifiques de gestion où il est fait allusion aux implications de la recherche sur le processus décisionnel. Prenons l'exemple d'une recherche-action pour mieux saisir la symbiose entre la méthodologie et la RSCG. « L'intégration de la responsabilité sociale au sein de recherche-intervention menée en sciences de gestion venait modifier notre vision des activités de recherche. Il semble que cette association révèle un triple défi : celui d'une cohérence globale dans les choix effectués au cours de la recherche, celui d'une adaptation de la méthodologie mise en place et enfin, celui d'une prise en compte approfondi de la dimension sociétale des conséquences d'une activité de recherche. » (Devreton, 2009)

### 3-2 Quelques implications pour les acteurs concernés

Pour que la recherche scientifique en gestion intègre la responsabilité sociétale du chercheur il apparait souhaitable que ce dernier se rapproche de ses parties prenantes (sans tomber dans la collusion) et que ces changements de comportements induits par une plus grande RSCG soient reconnus et valorisés.

Ce rapprochement passe par le souci de mieux communiquer les résultats de recherche avec les bénéficiaires ainsi que, en conséquence, par le besoin de vulgarisation des travaux scientifiques et de leurs résultats.

Une enquête en Asie du Sud-est sur la pertinence de diffuser davantage les résultats de recherches issus de projets financés dans le cadre de l'aide publique au développement canadienne a permis de faire les constats suivants (Hénault, G., 1992): tout d'abord, les utilisateurs/clients de ces recherches scientifiques connaissent mal leurs besoins et ensuite ils ne savent pas interpréter la complexité de ces résultats. Ces derniers doivent donc être impliqués dans ce processus dès la conceptualisation du projet de recherche. [On parle de « feedforwarding » par opposition à « feedbacking »]. Il devient alors indispensable de traduire, vulgariser ces résultats en fonction des caractéristiques socio-professionnelles des utilisateurs et ce en vue d'améliorer l'efficacité du projet de développement.

Dans le cadre plus général de la recherche scientifique en gestion, « Le chercheur responsable est invité à diffuser les connaissances qu'il a produites auprès d'une audience plus large. Ce type de diffusion requiert des compétences qui ne sont pas celles traditionnelles du chercheur qu'il devra par conséquent acquérir. » (Royer, I, 2010). La capacité de vulgariser les résultats de recherche auprès de publics non scientifiques a toujours été perçue comme un art mineur et fort peu valorisée par le milieu professoral. L'enquête IFOP pour le CNRS (2007) sur la responsabilité sociale du scientifique en France révèle qu'en ce qui concerne les activités de vulgarisation et l'impression qu'elles sont suffisamment prises en compte pour l'évaluation de la carrière des scientifiques, le taux de 72% de réponse négative s'avère révélatrice; ce qui tend à démontrer qu'il y a encore beaucoup de chemin à faire.

Les changements de comportement induits par cette exigence de responsabilité sociétale impliquent qu'il apparait donc souhaitable « d'élargir la vision de l'évaluation d'une recherche en intégrant les conséquences sociétales de l'activité de recherche » (Devreton, 2009). L'analyse des activités de recherche doit envisager les conséquences sociales (pour les acteurs, les partenaires d'une organisation, pour les structures d'un secteur) mais aussi sociétales (pour les citoyens) de nos actions [Ben Kahla, 2002, p. 340, cité par Devreton].

« On recommande aussi aux scientifiques de s'impliquer auprès du grand public, des citoyens et des décideurs locaux afin de communiquer leurs connaissances et aider à la prise de décision (Lefevre, T, 2012, a). Cependant l'enquête IFOP pour le CNRS (2007) permet d'identifier un appui mitigé des chercheurs à l'égard du besoin de communiquer : 36% des répondants sont en faveur de le faire avec le système éducatif, 22% avec l'industrie et les services et 17% avec le public en général. Force est donc de constater une résistance au changement provenant, entre autres et comme mentionné précédemment, d'un manque de reconnaissance de l'importance de cette activité dans leur charge de travail.

Vision ambitieuse donc d'impliquer le scientifique car ce besoin sociétal de communiquer avec ses parties prenantes ne peut se concrétiser sans la prise en compte de l'ensemble de ces rôles sur sa charge de travail. En d'autres termes, les chercheurs seront capables d'intégrer, en guise d'illustration, « les enjeux du développement durable, à condition cependant que l'État, les organismes subventionnaires et les universités leur en donnent les moyens. » (Lefèvre, T, 2012 b). Par exemple, « les organismes subventionnaires ont la responsabilité de favoriser des dispositifs de participation citoyenne » (Doucet

2012), ce qui signifie que les thématiques et approches de recherche en gestion centrées sur des problématiques de développement durable (une composante essentielle de la responsabilité sociétale) soient reconnues comme pertinentes voire même prioritaires. Or, ces organismes ainsi d'ailleurs que les agences d'évaluation et les facultés de gestion elles mêmes ont tendance à privilégier les projets de recherche de nature disciplinaire alors qu'une démarche de RSG est par essence interdisciplinaire.

### En guise d'épilogue

La RSCG implique non seulement le chercheur mais aussi et peut être surtout son environnement institutionnel. L'ensemble des parties prenantes mentionnées précédemment, des associations scientifiques et professionnelles aux syndicats professoraux ou encore les comités de lecture des revues scientifiques, est sensibilisé aux besoins de répondre aux pressions sociétales. Par exemple, elle impose, en effet, un changement de culture organisationnelle de la part des partenaires les plus directement concernés à savoir les administrateurs universitaires et agences subventionnaires. Ils auront à se pencher sur le délicat arbitrage à faire entre la charge d'enseignement, celle de la recherche imprégnée de responsabilité sociétale et l'ouverture sur les besoins des parties prenantes de l'université par une communication plus intense et mieux ciblée.

Savoirs et connaissances issus de la recherche en gestion soucieuse de son rôle social, demeurent les fondements de l'enseignement supérieur centré sur les besoins des étudiants et du marché du travail.

L'utilité décisionnelle et sociétale de la recherche en gestion alimente la formation portant sur le savoir-faire, savoir penser et savoir être. « Ces caractéristiques des formations se traduisent par un gain d'employabilité » (Fnege, 2010). RSCG et employabilité sont désormais deux des défis majeurs interdépendants du monde universitaire contemporain.

### Références bibliographiques

Ben Kahla K. (2002), « De l'utilité de la recherche en sciences de gestion : quelques aspects épistémologiques et sociologiques », Question de méthode en sciences de gestion, Édition EMS

Bergadaà M.,(2004) « Évolution de l'épistémé économique et sociale : proposition d'un cadre de morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 1, p. 55-72.

Commission de réflexion sur l'évaluation des Enseignants-chercheurs en Sciences de Gestion., (2010) « *l'évaluation des Enseignants-Chercheurs en Science de gestion* », Paris, Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE), 56 p.

Dreveton, B. (2009), « Intégrer la responsabilité sociale au sein des activités de recherche. Quelques pistes de réflexions, » *Communication au 4ème congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Lille, juin, France.17 p.

Doucet, H.(2010). « De l'éthique de la recherche à l'éthique en recherche » *Éthique publique*  
vol. 12, n° 1, pp. 1-30

Granget L,(2005) « La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise », *Communication et organisation*, 26, 127-147.

Hénault, G.M., (1992), "The Dissemination of Research Results in South East Asia", *Canadian Journal of Development Studies*, Vol. 13, No. 1, pp. 39-56.

IFOP pour le CNRS (2007). Enquête sur la responsabilité sociale du scientifique – Février ,101 p.

Lefèvre, T.(2012, a) «Vers une responsabilité sociale de la recherche scientifique ? » <http://gaiapresse.ca/analyses/vers-une-responsabilite-sociale-de-la-recherche-scientifique->

Lefèvre, T (2012, b) « Pour que la recherche scientifique intègre le développement durable » <http://planeteviable.org/recherche-scientifique-integre-developpement-durable/>

Lévy, J.J. et M. Bergeron (2010), « Éthique de la recherche et responsabilité sociale du chercheur : Perspectives canadiennes et québécoises » *Éthique publique*, vol. 12, n° 1, pp 287-297

Maurand-Valet, A., (2010) Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? in *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, Nice : France, 17 p.

Royer I., (2011) « La responsabilité des chercheurs en gestion », *Revue française de gestion*. n° 216, p. 65-73

**Sciences de gestion en français :**

**Pour quoi, pour qui, comment ?**

**CIDEGEF/BECO**

**Bucarest, 27-28 novembre 2012**

***Table ronde sur l'employabilité : Nouvelle mission de l'université***

***De l'employabilité universitaire<sup>13</sup>***

***Robert Le DUFF***

***Professeur émérite***

***Secrétaire général de la CIDEGF***

**1. Fondement théorique du concept d'employabilité**

Il est frappant de remarquer la proximité sémantique entre le concept de « capacité » défini par Amartya Sen (Sen 2003, *L'économie est une science morale*, Paris, La Découverte). et l' « employabilité » telle que nous pourrions chercher à la construire.

Les deux couples capacité/capabilité d'une part et emploi/employabilité d'autre part procèdent d'une analyse nouvelle de certains phénomènes sociaux

En effet, selon A. Sen, la capacité d'une personne exprime le fait qu'elle puisse réaliser quelque chose ou atteindre un état donné

Pour arriver à ces résultats, elle utilise des ressources diverses, sous la forme de biens, de services, d'actifs, de droits, qu'elle convertit en divers fonctionnements.

---

<sup>13</sup> Ce document s'appuie sur le projet quadriennal proposé par la Cidegef à l'AUF

La définition de « modes de fonctionnement » (*functionings*) est chez Sen distincte de celle de « capacités » (*capabilities*).<sup>14</sup>

Les premiers sont ce qu'un individu peut réaliser étant donné les biens qu'il possède (se nourrir suffisamment, se déplacer sans entraves, savoir lire et écrire) - cela décrit donc son état -, alors que les secondes sont les différentes combinaisons possibles des premiers, pour un individu. Une capacité est donc un vecteur de modes de fonctionnement exprimant la liberté, pour un individu, de choisir entre différentes conditions de vie. Elle s'appuie sur ses propres spécificités et tient compte des opportunités, comme des contraintes, qu'engendre l'environnement social dans lequel elle vit. Une première condition est donc d'assurer un accès aux ressources, biens et services, qui sont nécessaires pour fonctionner. Cet aspect d'accessibilité est développé par Sen (1981) dans son analyse des famines où il montre comment l'absence de telles 'capacités d'accès' rend les gens incapables de se procurer de la nourriture, si bien que la famine s'accroît alors que les greniers sont pleins<sup>15</sup>.

N'est-il pas possible de remplacer « famine » par « chômage » et nourriture par « emploi » ?

En effet, que dit-on de l'employabilité ?

Selon le Ministère français chargé de l'emploi, l'employabilité est « la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi... L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur »

---

<sup>14</sup> de É Monnet - 2007 18 avril 2008

Tracés. Revue de Sciences Humaines 12 (2007)

La théorie des « capacités »

d'Amartya Sen face au problème du relativisme

Faut-il avoir peur du relativisme ?

<sup>15</sup> RAJAONA DAKA Karen, Doctorante en sciences économiques, C3ED, Université de Versailles Saint Quentin-en-Yvelines  
DUBOIS JEAN-LUC, Directeur de recherche IRD, C3ED, Université de Versailles Saint Quentin-en-Yvelines  
Article publié dans la Revue *Qualitative : culture managériale du XIXème siècle. Business Ethics* n °202, novembre 2008, pp. 23-26.

Le rapprochement est frappant. Il met, de plus, l'accent sur l'attitude voire la responsabilité de l'agent ; il peut donc être intéressant d'étudier à partir des mêmes fondements ce que peut-être l'action des institutionnels en vue de faciliter l'« employabilité » des agents. Il s'agit donc de « Repenser la gouvernance, les enseignements et la recherche universitaires pour améliorer l'employabilité des étudiant(e)s »

Il convient de préciser que ne sont aucunement des remises en cause des fonctions traditionnelles de l'université : la création et la transmission de nouveaux savoirs fondamentaux ; le souci de l'employabilité n'en est qu'une des composantes

La situation économique de crise accroît l'acuité de ce questionnement

Il est possible de conjecturer que, quelles que soient les modalités de sortie de crise dans le monde, le rôle des Etats sera profondément modifié ; il devra faire face à des urgences dans le domaine social (nouvelles pauvretés, santé, sécurité, logements sociaux ...) et devra donc y consacrer une part croissante de ses ressources. Ces dernières ne pourront s'accroître significativement, car la pression fiscale a atteint un niveau tel que tout accroissement risquerait de « relancer » ... la récession

Si l'éducation reste certes souvent encore l'un des budgets prioritaires, il est à craindre qu'il ne le restera pas et que donc, en particulier l'enseignement supérieur, devra faire face à deux problèmes :

- le développement de la privatisation de ses activités avec les risques de perte de ses missions de service public (inégalités, marchandisation croissante, vision à court terme ...)
- une plus grande responsabilité économique et sociale (RES) des résultats économiques et sociaux qu'il produit. Il devra donc justifier auprès des Etats ses actions pour ne pas perdre ses ressources en prouvant qu'il contribue à atténuer les méfaits de la crise

L'importance du chômage des jeunes diplômés -et de ceux qui ne peuvent pas l'être- est au cœur de cette responsabilité

Toute décision universitaire doit donc être passée au crible de son impact sur l'employabilité et donc de son rôle sur le développement économique et social

On peut citer : le recrutement des étudiants (de l'université ouverte à tous à la sélection) ; la pédagogie et la docimologie (la diplomation est-elle une condition nécessaire et suffisante d'une bonne employabilité ?) ; l'analyse des échecs et des abandons ; l'intégration des données de l'économie et des attentes de la société dans le contenu des enseignements et la structure des programmes ; l'étude des motivations des étudiant(e)s et des chercheurs ;



l'analyse des processus de choix des études (études courtes ou longues, études « professionnelles » ou « générales »); la relation entre les connaissances acquises et les types d'activités proposées ou obtenues ; le rôle de la formation tout au long de la vie ; les études des débouchés, les relations avec les activités publiques et privées ...

De plus, Il semble bien que les études « de gestion » aient sur toutes ces questions une spécificité intéressante pour deux raisons :

- leur domaine d'enseignement et de recherche est en prise directe et souvent immédiate sur l'activité professionnelle
- elles peuvent contribuer, de façon opérationnelle, à l'amélioration de la gouvernance universitaire qui ne peut pas ne pas évoluer

## **2. L'importance du problème**

L'objectif d'une meilleure employabilité se justifie certes au regard de la responsabilité sociale du monde universitaire mais plus encore face à l'importance du phénomène du chômage des jeunes, qu'ils soient universitaires ou non.

Il suffit pour s'en rendre compte de prendre connaissance des informations suivantes

La situation des jeunes diplômés est certes globalement meilleure que celle des non diplômés ce qui devrait donc conduire le monde universitaire à être plus accueillant sous contrainte de qualité et de performance ; deux remarques atténuent cependant ce relatif optimisme :

- d'une part, la situation préoccupante de ceux qui abandonnent leurs études ou qui échouent
- d'autre part, l'augmentation significative de la sous qualification des jeunes diplômés <sup>16</sup>

En conclusion, si les universités ont beaucoup évolué depuis le moyen âge, elles ont su assurer leur développement en s'adaptant aux circonstances. Elles se trouvent aujourd'hui à un moment crucial. Elles doivent trouver en elles-mêmes l'énergie nécessaire, non seulement à une survie précaire, mais à la construction d'un développement pérenne au service de tous. L'employabilité généralisée est une voie nécessaire qu'elles peuvent oser emprunter.

---

<sup>16</sup> ... L'étude annuelle du cabinet de conseil Aon Hewitt n'est pas plus optimiste. Si 69 % des entreprises interrogées prévoient d'embaucher au moins autant de jeunes diplômés en 2012 qu'en 2011, le cabinet souligne que la tendance globale est à la diminution des prévisions de recrutement. Aon Hewitt note que tous les secteurs seront affectés. La filière finance et contrôle de gestion qui reste la principale pourvoyeuse d'emplois marque aussi le pas. Seules 43 % des entreprises de ce secteur pensent recruter cette année, alors que 60 % l'ont fait l'année dernière

---

## Données statistiques

Le taux mondial du chômage des jeunes reste bloqué à son plus haut niveau de la crise et ne devrait pas redescendre avant 2016 au moins. Selon les dernières prévisions de l'Organisation internationale du Travail (OIT), il atteindra cette année 12,7%. Il serait même de 13,6% sur 2011, si l'on prenait en compte ceux qui, faute de perspectives, abandonnent leur recherche d'emploi. L'OIT chiffre au total à 75 millions le nombre de jeunes chômeurs âgés de 15 à 24 ans dans le monde, soit quatre millions de plus qu'en 2007.

Les taux de chômage devraient subir une nouvelle pression quand ceux qui prolongent leur séjour dans le système éducatif, faute de débouchés professionnels, arriveront finalement sur le marché du travail

La situation est particulièrement alarmante dans les économies développées, où le taux dépasse les 18%, jusqu'à 22,6% dans l'Union européenne, selon les dernières statistiques d'Eurostat de mars. Pire, en Grèce ou en Espagne, c'est un jeune sur deux qui n'a pas de travail.

Plus inquiétant encore, pointe l'organisation internationale de Genève, est l'augmentation des 15-24 ans qui sont à la fois hors des circuits d'emploi et d'étude. Cumulés avec le nombre de chômeurs, cela touche un tiers des jeunes dans les pays développés. «Il y a un vrai risque de génération perdue», commente Ekkehard Ernst, expert à l'OIT.

D'autant, relève encore l'OIT, que de nombreux jeunes «sont confinés dans des emplois temporaires, faiblement productifs qui n'augurent pas de meilleurs emplois».

La seule solution, à court et moyen terme, pour inverser la tendance, est de renouer avec la croissance. Pour le directeur exécutif de l'OIT, José Manuel Salazar-Xirinachs, la crise du chômage des jeunes peut être vaincue, à condition que cela devienne une priorité politique et que les investissements dans le privé s'accélérent radicalement.

«Cela comprend des mesures comme des allègements fiscaux et autres incitations pour les entreprises qui embauchent des jeunes, des efforts pour réduire le décalage de compétences, des programmes qui intègrent formation qualifiante, tutorat et accès aux capitaux, ainsi que l'amélioration de la protection sociale», a précisé le directeur.

... Cependant, le développement du capital humain et un niveau plus élevé d'éducation ne se traduisent pas systématiquement par une amélioration des résultats sur le marché du travail et une augmentation de l'emploi. Dans les économies en voie de développement, les postes disponibles se limitent à de petits secteurs formels, et les jeunes ne possèdent pas nécessairement les compétences requises pour saisir les opportunités existantes. Le changement structurel rapide que l'on observe dans ces économies crée des écarts de compétences et des différences géographiques notoires.

Cela engendre de nouveaux défis pour les systèmes d'éducation et de formation, ainsi que pour leur réactivité aux besoins du marché du travail. A cet égard, une bonne information sur le marché du travail est nécessaire pour faciliter le rôle de l'éducation, tant pour s'adapter à la demande actuelle que pour favoriser le changement.

Le constat est amer. A l'échelle mondiale, il y aura près de 75 millions de chômeurs âgés de 15 à 24 ans en 2012, estime l'OIT. Cela représente une augmentation de près de 4 millions depuis 2007.

Selon les prévisions du rapport, 12,7 % de la main-d'œuvre jeune dans le monde seront au **chômage** cette année, contre 12,6 % l'an passé. Ce taux est donc revenu à celui observé au pire de la crise en 2009, analyse l'organisation.

### **Pas d'amélioration d'ici à 2016**

La situation est certainement pire, estime l'OIT. De nombreux jeunes découragés par ces **taux de chômage** élevés ayant abandonné leur recherche d'emploi ou décidé de rallonger leurs études. Recalculé en tenant compte de ces abandons, le taux de chômage global passerait de 12,6 % à 13,6 %.

Et les projections à moyen terme ne sont guère optimistes puisque, d'ici à 2016, le **taux de chômage** des jeunes devrait demeurer à un niveau toujours aussi élevé. Pour y remédier, l'OIT préconise d'accorder la plus grande priorité aux politiques d'**emploi des jeunes**

---

**Sciences de gestion en français :**

**Pour quoi, pour qui, comment ?**

**CIDEGEF/BECO**

**Bucarest, 27-28 novembre 2012**

*Table ronde sur l'employabilité : Nouvelle mission de l'université*

*Maurice Lemelin, Ph. D.*

*Professeur honoraire, HEC Montréal*

#### **Définition de l'employabilité**

Selon le Ministère français chargé de l'emploi, l'employabilité est « la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi... L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur »

Cette définition implique donc un savoir, un savoir-être et un savoir-faire. Or posons-nous la question si la formation qui est donnée dans les écoles de gestion permet d'atteindre cette triple finalité.

### **1. Le modèle pédagogique prévalant**

Le modèle pédagogique prévalant dans les écoles de gestion demeure encore celui de l'offre. Selon ce modèle, le professeur est le centre de l'apprentissage. Ce ne sont pas les étudiants qui ont les connaissances mais bien lui. Il lui revient donc de transmettre ses connaissances. La conception de l'enseignement consiste alors à présenter de l'information. Le rôle de l'enseignant en est un de présentateur. À partir d'une matière définie sur la base des recherches savantes, le professeur livre un contenu aux étudiants. Quant à ces derniers, ils sont essentiellement perçus comme des réceptifs passifs qui doivent reproduire les contenus enseignés.

Dans ce cadre, l'enseignement magistral, saupoudré de quelques questions reste dominant. Il y a peu de collaboration entre étudiants durant les séances. Les interventions sont souvent sous forme de dialogues entre le professeur et un seul étudiant à la fois. Ce type de cours est évidemment axé sur le contenu plus que sur l'apprentissage. Sur la base des savoirs savants le professeur choisit les savoirs à enseigner. En d'autres mots, l'accent est mis davantage sur le savoir plutôt que sur le savoir être et le savoir faire. Par ailleurs, même concernant la connaissance théorique, dans ce type de pédagogie, on peut s'interroger sur les savoirs appris.

En effet, si cette forme de pédagogie apporte certains avantages, elle n'en contient pas moins des inconvénients. Les recherches montrent en effet que plus de matière est couverte dans un cours magistral que dans toute autre forme de cours. D'ailleurs combien de fois entendons-nous dire qu'il faut couvrir toute la matière! On ne peut pas perdre de temps à discuter! Cela dit toutefois, les mêmes recherches montrent que peu est retenu à la suite d'un cours magistral. Sitôt les examens passés, on oublie rapidement. On rapporte même dans certaines recherches que des étudiants discutant entre eux sans professeur ont réussi mieux que ceux qui ont suivi le cours magistral et ont démontré également plus de curiosité.

D'ailleurs, uniquement 30 % de l'apprentissage des étudiants est dû au professeur. En misant sur le modèle de l'offre, on limite donc l'apprentissage du savoir être et du savoir faire mais également du savoir.

On peut aussi se questionner sur l'alignement pédagogique avec ce modèle. L'alignement pédagogique signifie que les objectifs d'un cours, les méthodes pédagogiques utilisées dans ce cours et les modes d'évaluations doivent être avoir une cohérence interne mais aussi être en cohérence avec les objectifs du programme. Or, il s'avère que très souvent dans les objectifs d'un cours et d'un programme en gestion on retrouve le développement d'habiletés. Or les méthodes d'enseignement magistral ne permettent certainement pas de développer des habiletés.

## **2. La pédagogie de la demande**

Du professeur au centre de l'apprentissage, on doit donc s'interroger s'il n'est pas plus approprié de mettre l'étudiant au centre. Ce qui importe finalement, ce n'est pas ce que le professeur dit mais ce que les étudiants retiennent et apprennent. Enseigner, en quelque sorte, c'est s'assurer de l'appropriation des connaissances par les étudiants. Compte tenu des particularités des écoles de gestion ainsi que des métiers exercés par leurs diplômés, ne serait-il pas plus opportun de promouvoir la pédagogie de la demande et la pédagogie de la compétence ainsi que de construire un alignement pédagogique en conséquence? Une telle pédagogie augmenterait l'employabilité des jeunes diplômés.

Selon le modèle de la pédagogie de la demande, l'enseignement se conçoit comme une organisation d'activités pédagogiques. L'enseignant n'est plus un orateur mais un facilitateur. Il est celui qui développe des activités pour rejoindre les étudiants. La matière à livrer est définie à partir des connaissances mais également à partir des besoins des étudiants. Loin d'être des récipiens passifs, ces derniers deviennent des participants actifs de leur apprentissage.

## **3. La pédagogie de la compétence**

Pour faciliter l'apprentissage, on peut aussi pousser plus loin et mettre de l'avant la pédagogie de la compétence. Selon ce modèle, la conception de l'enseignement est une conversation autour de la connaissance. L'enseignant devient un interprète qui explique un contenu en discutant. Cette discussion se définit et s'élabore à partir de problèmes. Le pédagogue est en quelque sorte un coach pour des participants actifs. Alors que dans le modèle de l'offre on retrouve peu d'innovations pédagogiques, l'approche par compétence se caractérise par beaucoup d'innovations.

## Conclusions

Il n'y a pas de modèle pédagogique qui sont à condamner ou à proscrire. L'enseignement magistral, par exemple, peut être d'une grande valeur dans certains types de cours ou certaines parties de cours. Cependant, le fait que les cours magistraux soient le modèle dominant soulève des questions quant à l'employabilité. En ne misant essentiellement que sur le savoir, il laisse de côté le savoir faire et le savoir être qui constituent des éléments importants de l'employabilité.

Dans un écrit important sur la taxonomie des apprentissages, Anderson, Krathwohl et Bloom, hiérarchisait les objectifs cognitifs comme suit par ordre croissant : se remémorer, comprendre, appliquer, analyser, évaluer et créer. Les trois premiers sont perçus comme de niveau cognitif de base et les trois derniers de haut niveau. Si on veut vraiment former à l'employabilité, on doit atteindre ce niveau supérieur. À nouveau, on peut s'interroger si le modèle de l'offre avec le professeur au centre de l'apprentissage permet de l'atteindre. Il est permis d'en douter!

À notre avis, les universités n'ont pas à développer une nouvelle mission. Toutefois, elles doivent innover dans les méthodes pédagogiques afin de rendre l'apprentissage plus actif. C'est de cette façon qu'on atteindra davantage l'employabilité

## Bibliographie

ANDERSON, L. W., KRATHWOHL, D.R., BLOOM, B.S. A. Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing : A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives, New York, Longman, 2001.

BÉCHARD, J.-P. et BÉRUBÉ, J., Vers l'excellence pédagogique en gestion, Coffret de formation (73 fiches), Collection Outils de gestion, JFD Éditions.

PRÉGENT, Richard; BERNARD, Huguette; KOZANITIS, Anastassis. Enseigner à l'université dans une approche-programme : guide à l'intention des nouveaux professeurs et chargés de cours, Montréal, Presses internationales Polytechnique, 2009.

SVINIVKI, Marilla; McKEACHIE, Wilbert J., McKeachie Teaching Tips; Strategies, Research and Theory for College and University Teachers, 13ed, Belmont Ca, W



**Sciences de gestion en français :**

**Pour quoi, pour qui, comment ?**

**CIDEGEF/BECO**

**Bucarest, 27-28 novembre 2012**

*Table ronde sur l'employabilité : Nouvelle mission de l'université*

*La pratique des stages à l'université*

*ou le passage de la formation à l'apprentissage-intégration*

*Gérald Orange, professeur émérite de Sciences de gestion*

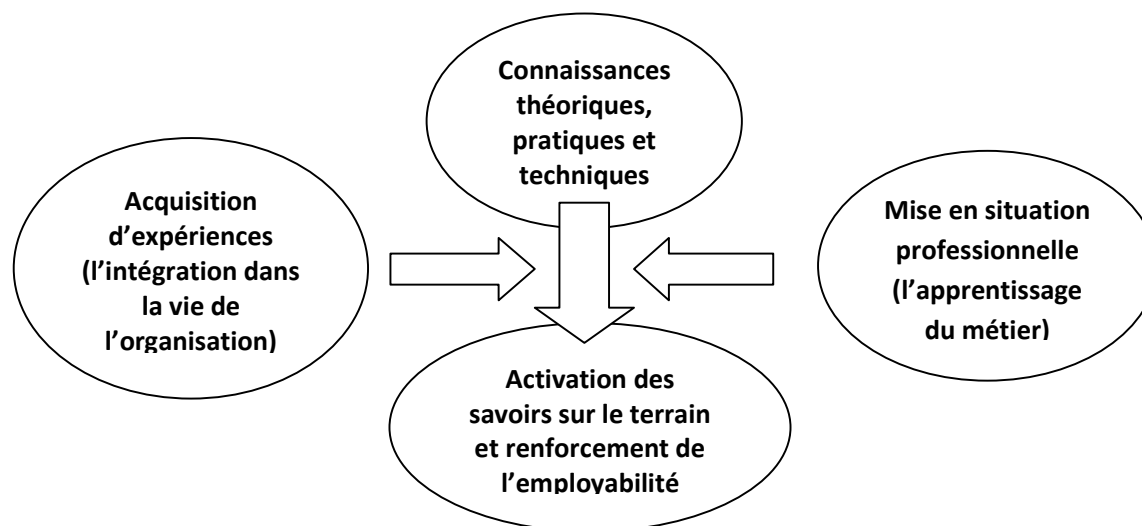
*IAE-Nimec Université de Rouen*

Le stage en entreprise devrait figurer en bonne place parmi les outils de l'employabilité car il se situe à la charnière entre, d'une part, un enseignement théorique, pratique et technique et, d'autre part, l'expérience d'un terrain d'observations et d'actions. Il permet à l'étudiant de se mettre en situation professionnelle afin d'appliquer les connaissances acquises durant son cursus universitaire<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Le stage est une exception française en raison de son développement, y compris dans l'enseignement secondaire, en collège ou en lycée professionnel. Ce développement est tel, en France, qu'il a donné lieu à des abus. Le gouvernement envisage, pour 2014, d'encadrer les stages en entreprise de manière plus précise (repos, congés, rémunérations...) dans le cadre de nouveaux droits accordés aux stagiaires. Les premières dispositions avaient été prises en 2006 ; elles stipulaient que les stages devaient être liés à la formation, qu'ils ne pouvaient excéder une durée de six mois et qu'ils devaient être rémunérés après deux mois. Toutefois, les décrets d'application ont soit déformé ces dispositions, soit ne sont pas sortis ! *Le Monde*, 8 mars 2013.

### Schéma : Le processus d'apprentissage-intégration



Souvent désigné sous cette expression générique, le « stage en entreprise » cache diverses formes et mises en situation dans des environnements différents. Il faudrait parler plus généralement de « stage en organisation » car les administrations, les collectivités territoriales, les établissements publics, les agences et, dans le domaine privé, les associations – sans oublier les coopératives - offrent des opportunités de formation sur le terrain aussi enrichissantes que celles des entreprises. La mise en situation peut aller du poste de responsable de gestion « à tout faire » dans une PME jusqu'à la « mission » parfois peu valorisante dans le service d'un établissement ou d'une filiale d'une société transnationale où les zones de liberté des acteurs sont souvent limitées.

Il convient de souligner la grande variété des stages. Il peut être « en continu », limité à une ou deux semaines (au niveau du collège ou du lycée) jusqu'à durer jusqu'à six mois maximum dans les universités françaises. Il peut se dérouler « en alternance » pendant toute la durée d'une année universitaire. Le stage peut enfin relever d'un contrat d'apprentissage - qui est un contrat de travail – où l'accueillant possède le statut d'employeur, ce qu'il n'a pas dans le cas de la signature d'une convention de stage.

Le processus passe par trois étapes liées : la recherche d'un stage (1) est une activité qui, bien conduite, assure un bon déroulement du stage (2), ce dernier conditionnant largement sa valorisation et ses prolongements (3).

#### 1. De la recherche orientée d'un stage à son décrochage

Pour décrocher « un bon stage », certaines précautions et démarches peuvent s'avérer efficaces<sup>18</sup>. Il semble qu'il faille éviter de pratiquer le « placement » : lorsqu'un responsable d'organisation accepte passivement, voire « se fait prier », de prendre un stagiaire, son jugement est déjà altéré. Dans bien des cas, il ne voit plus que les défauts, n'ayant pas fait le choix de la personne. Il est donc important que l'étudiant trouve par lui-même son stage selon une procédure simple. Le premier temps consiste pour lui à

---

<sup>18</sup> L'auteur s'appuie sur son expérience dans ce domaine à l'occasion de sa responsabilité de diplômés professionnels et de la direction pendant cinq ans de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université de Rouen, dont tous les étudiants doivent trouver un stage chaque année de leur cursus,

définir, préalablement à sa recherche, le type d'entreprise et la région géographique qu'il souhaite prospecter. Dans le deuxième temps, pour chaque entreprise identifiée selon ses critères, il procède à l'envoi au nom du responsable<sup>19</sup> d'une lettre de motivation accompagnée d'un court CV. Quelques jours plus tard, et sans attendre une réponse hypothétique, un appel téléphonique suggérant un rendez-vous reçoit généralement une réponse positive.

A ce stade, le **choix du contenu du stage, du thème ou de la mission** est primordial. La motivation est un élément important qui peut s'appuyer sur le souhait d'une mission et/ou d'un poste de travail. Les responsables d'organisation ont généralement une bonne opinion des diplômés et de leurs compétences. En revanche, ils doutent parfois de leur capacité à les mettre en œuvre dans l'entreprise. Aussi est-il judicieux, dans le courrier envoyé, de lancer des pistes de thème de stage. Au moment de l'entretien, il peut être astucieux de suggérer modestement au responsable d'étudier un projet « dormant » comme il y en a dans toutes les organisations : il peut s'agir, selon les disciplines universitaires et le domaine fonctionnel visé, de la réalisation d'un tableau de bord, d'une étude critique des méthodes de calculs des coûts et de la réalisation des devis, du suivi des stocks, de la recherche d'un nouveau marché ou du lancement d'un nouveau produit... Les sujets issus des domaines de la gestion sont innombrables.

Outre la **convention de stage**, qui n'a qu'un caractère administratif, l'étudiant peut proposer la rédaction d'un avenant qui précise à l'avance le contenu du stage et les moyens mis à sa disposition tels qu'ils résultent de l'entente construite avec le futur maître de stage<sup>20</sup> rencontré.

Un « bon stage » résultera le plus souvent d'une combinaison harmonieuse entre l'organisation d'accueil et un projet adapté aux attentes du maître de stage. A cette fin, les stages dans les PME-PMI présentent de réels avantages. Les retours positifs y sont généralement plus nombreux que dans les grandes entreprises pour une raison essentielle : les directions des ressources humaines ne reçoivent pas beaucoup de demandes de stage, surtout dans les villes moyennes. De surcroît, n'ayant pas toute la panoplie des directeurs adjoints fonctionnels, dont le coût salarial ne serait pas supportable, ces patrons sont souvent accaparés par l'administration quotidienne. Les tâches opérationnelles les éloignent de la réflexion sur leur mission, leur stratégie et surtout sur les améliorations à apporter à la gestion dont ils sont conscients des insuffisances. Un entretien bien préparé par l'étudiant permet souvent de trouver la « faille » managériale sur laquelle l'étudiant va se proposer de travailler en autonomie mais en constante relation avec le maître de stage.

## 2. Du développement des capacités d'observation et à celles de réflexion au cours du stage

Le stage est l'occasion d'une activation des savoir-faire et du savoir-être. Trois types de stage sont concevables qui peuvent s'inscrire dans une progression, parallèlement au déroulement d'un cursus intégré sur plusieurs années. Au premier niveau, on peut placer le **stage d'observation** du fonctionnement de l'organisation, du service et du poste occupé. Le stagiaire accomplit des tâches réelles mais, pour éviter le simple remplacement d'un salarié absent ou manquant, il devrait être en mesure d'expérimenter plusieurs postes de travail. Outre la mise en situation professionnelle, le stagiaire s'imprègne de la vie de l'organisation, de ses ambiances diverses, de ses grands et petits côtés... Il est parfois demandé à l'étudiant de tenir un **journal de bord** qui lui permettra de nourrir son rapport de stage (Cf. *supra*), d'une manière plus vivante et synthétique, d'observations et de réflexions notées à chaque fin de journée.

Le **stage apprentissage**, qu'il soit effectué ou non dans le cadre d'un contrat d'apprentissage, est la forme la plus courante. L'étudiant est alors amené à occuper un poste de travail et plus ou moins de

---

<sup>19</sup> Le responsable ou l'accueillant peut être, selon la nature de l'organisation ou sa taille, le patron (pour la PME), le PDG ou le DRH pour une société) ou le directeur (pour une association).

<sup>20</sup> Le maître de stage est la personne choisie par l'organisation pour accueillir, conseiller et suivre le travail du stagiaire. Ce peut-être directement le patron dans la TPE/PME mais, plus généralement, le ou la responsable du service où se trouvera installé l'étudiant.

responsabilités et un suivi. C'est souvent le moyen pour l'employeur d'observer et de tester l'étudiant, prélude à une possible proposition d'embauche.

En fin d'études universitaires, l'étudiant maximisera son apprentissage en recherchant un **stage d'investigation** – ou **stage « missionnaire »** - qui le conduira à analyser des problèmes ou des dysfonctionnements dans la gestion de l'organisation pour proposer des améliorations et, si possible, les expérimenter et les évaluer. Cette forme de stage s'apparente à la **recherche-action** qui est souvent menée par des étudiants en sciences sociales dans le cadre d'une convention d'étude ou de recherche avec l'université. Le défi à ce niveau consiste à pouvoir confronter les observations à des approches conceptuelles (auteurs, concepts, théories) pour trouver des réponses à un problème reconnu et clairement énoncé.

### 3. De l'appréciation du stage à son réinvestissement

Un stage est généralement validé par un **rapport de stage**<sup>21</sup>, parfois dénommé **mémoire (de stage)**. Cette exigence présente trois avantages : **a/** il oblige l'étudiant à négocier en amont un thème avec son maître de stage (Cf. *supra*), ce qui élimine rapidement les entreprises qui ne souhaitent que faire occuper à l'étudiant un poste opérationnel vacant ; **b/** il contraint l'étudiant à réfléchir à la façon dont il va pouvoir traiter un problème et y apporter des réponses acceptables par l'entreprise ; **c/** le rapport de stage est non seulement un travail de conceptualisation qui développe les aptitudes à la réflexion, à la synthèse et à l'écriture. L'exercice exige aussi de faire preuve de pédagogie vis-à-vis des acteurs de l'entreprise censés mettre à profit ses recommandations et donc de développer des qualités de communication, à l'oral comme à l'écrit.

L'appréciation du rapport de stage passe par une **soutenance orale** qui est un moment symbolique important surtout lorsque le maître de stage y est invité et qu'il peut s'y exprimer (sans participer à la notation, ce qu'il admet sans difficulté). La satisfaction de l'étudiant et celle du maître de stage dépend pour beaucoup de l'accompagnement qu'aura reçu l'étudiant par l'enseignant-tuteur durant son séjour en entreprise.

Le stage peut faire l'objet d'un **réinvestissement pédagogique**. Si l'établissement veut tirer le meilleur profit du stage, il faudrait sans doute éviter que celui-ci se situe toujours en fin d'études. L'atout d'un stage annuel sur tout un cursus, généralement de deux ou trois ans, est qu'il permet à l'étudiant de réinvestir l'expérience professionnelle acquise au cours des enseignements post-stages. Nombre d'étudiants, de leur propre aveu, reviennent transformés psychologiquement par leur séjour en entreprise<sup>22</sup> et sont plus réceptifs à des contenus théoriques dont ils comprennent mieux qu'ils conditionnent les pratiques et les techniques de gestion.

Dans le cadre d'une pédagogie active, il est possible à l'enseignant de favoriser la participation orale des étudiants en leur donnant la possibilité de rapporter des faits ou des exemples vécus, d'exprimer des avis motivés sur la pertinence des outils de gestion dans des contextes variés, et même sur la conduite des organisations en général.

### Conclusion

Dans quelle mesure la pratique des stages favorise-t-elle l'employabilité des étudiants ? Le stage est-il un facilitateur dans la recherche d'un emploi ?

---

<sup>21</sup> Dans le cas où un salarié en formation continue réalise son « stage » dans son entreprise, il rédige dans les mêmes conditions un rapport d'activité.

<sup>22</sup> On ne souligne pas suffisamment, sans doute, l'extraordinaire possibilité offerte au jeune durant son stage de renforcer sa personnalité, ou du moins de développer ses capacités relationnelles, dans un cadre professionnel composé d'adultes. Cette ouverture aux autres peut être réinvestie tant à l'université que un contexte familial et amical...

Plusieurs réponses : d'abord, il est fréquent que des organisations se servent du stage pour tester leurs futurs embauchés ; dans ce cas, le stage peut se prolonger par une embauche. Des organisations font d'ailleurs du stage effectué en leur sein une condition *sine qua non* de l'embauche. Certaines entreprises mettent au point une véritable stratégie de stage, avec une sélection rigoureuse, dans le cadre de leur politique d'emploi.

De plus, le stage figurera sur le CV de l'étudiant et répondra en partie à l'exigence d'une expérience professionnelle posée comme une condition *sine qua non* par maints recruteurs. Enfin et surtout, un étudiant qui a eu l'expérience de quelques stages durant son cursus est mieux aguerri pour rechercher un emploi. Il fera preuve de davantage d'assurance lors d'un entretien d'embauche et saura réinvestir son expérience pour répondre aux questions posées. Il aura une idée plus affirmée et affinée du profil d'emploi qu'il recherche, du type d'entreprise qui lui conviendrait le mieux et même du style de management dans lequel il souhaite s'insérer pour construire le début de sa carrière comme salarié. Il arrive même que cette expérience des stages dans des PME-PMI l'encourage, prochainement ou plus tard, à créer ou à reprendre une entreprise...

Mais, finalement, le plus curieux n'est-il pas que l'on n'ait jamais demandé aux futurs enseignants-chercheurs des disciplines de la gestion d'avoir accompli un long stage dans une organisation... A moins d'être passé par une filière de formation professionnalisante mais, dans ce cas, l'étudiant s'engagera-t-il vers une carrière à l'université ?

**Sciences de gestion en français :**

**Pour quoi, pour qui, comment ?**

**CIDEGEF/BECO**

**Bucarest, 27-28 novembre 2012**

***L'employabilité : nouvelle mission de l'université***

***Notes sur l'état de la recherche et de la formation dans l'Université tunisienne***

***Adnen Ben Fadhel***

***Professeur de management à l'Université de Tunis-Elmanar, responsable de l'UR CSSP***

### **I. Métier de l'enseignant-chercheur**

Concernant le métier d'enseignant/ chercheur en management dans le cadre tunisien, il faut signaler que la situation des directeurs des thèses et celle des doctorants sont inconfortables. Du côté des directeurs des recherches, certes il est vrai qu'ils ont la possibilité de créer des unités ou des laboratoires de recherches qui profitent d'un appui financier du ministère de tutelle pour financer ses activités de recherche et celles de ses doctorants, mais ils rencontrent trois types de problèmes :

Etant donné leur nombre assez réduit et la forte demande d'encadrement, chaque professeur ou maître de conférences se trouve submergé par un grand nombre de doctorants, ce qui affecte la qualité d'encadrement.

Ils trouvent des difficultés à user des fonds de leurs structures de recherche étant donné les contraintes réglementaires qui régissent l'utilisation des fonds de ces fonds

L'essentiel des doctorants sont du genre féminin qui croule sous les contraintes socioculturelles les empêchant de prendre part aux manifestations scientifiques surtout à l'étranger (les parents ou les maris refusent de laisser partir les doctorantes à l'étranger)

Du côté des doctorants/chercheurs, leur nombre ne cesse d'augmenter à cause d'absence d'horizons d'emploi à la fin de la maîtrise, la licence et du mastère pour les étudiants d'une part et l'attractivité du métier d'enseignant universitaire surtout chez les étudiantes du fait qu'il permet une conciliation entre le travail et les obligations familiales. D'ailleurs, on assiste de ce fait à une forte féminisation du corps enseignant depuis une quinzaine d'années.

Cette croissance de la demande d'encadrement a pour conséquence directe la difficulté que rencontrent les chercheurs à trouver un directeur de thèse. Par ailleurs, une fois inscrits en thèse et rejoignant une structure de recherche, ces chercheurs trouvent des difficultés à financer leurs thèses car la réglementation régissant les structures de recherche les empêchent de bénéficier d'un appui financier sauf la participation aux manifestations scientifiques. Le seul moyen de financement de la thèse c'est l'obtention d'un demi-contrat d'enseignant renouvelable trois fois. Mais cette offre étant très limitée, peu de chercheurs peuvent en bénéficier. En outre, on constate depuis longtemps un phénomène de stagnation de la carrière de beaucoup d'enseignants/chercheurs car une fois recrutés dans la fonction publique, beaucoup de chercheurs stoppent complètement leurs thèses et leurs recherches car ils s'installent dans le confort de la fonction publique qui offre un salaire fixe et durable.

## **2. La recherche doctorale**

### **2.1 La poussée de la quantification**

Concernant la recherche doctorale en sciences de gestion en Tunisie, on note l'extrême poussée de la quantification pour les tests des hypothèses et surtout des modèles et ce par le recours aux équations structurelles et aux régressions. Certes, certains directeurs de thèses se sont investis pour comprendre leurs interprétations et les chercheurs se sont investis pour comprendre leurs fonctionnements et l'interprétation des résultats, mais franchement leurs logiques internes échappent complètement aussi bien aux directeurs de thèses qu'aux thésards. On est tous piégés en Tunisie par ce phénomène de mode qui s'appelle « équation structurelles ou les régressions » surtout qu'elles inhibent totalement l'intuition du chercheur.

### **2.2 Valorisation des résultats de la recherche en Tunisie**

Notre expérience en tant que professeur de management, directeur de thèses à l'université tunisienne et responsable d'une unité de recherche (CSSP), nous permet d'apporter un éclairage aussi modeste soit-il sur la question de validité des résultats des recherches en management. En effet depuis 1994, nous avons encadré plus que 100 mémoires de DEA et de mastère et une trentaine de thèses dont douze ont été soutenues ; nous avons siégé dans les jurys d'une cinquantaine de mémoires de DEA et de mastère et dans les jurys d'une vingtaine de thèses. Nous avons fait également partie de jurys de recrutement et de comités scientifiques de deux revues de gestion et de certain nombre de colloques de gestion. Cette expérience nous permet d'apporter un éclairage sur la recherche et en répondant à deux questions : Qu'en est-il de la recherche en management en Tunisie ? Et quelle validité accorde-t-on aux résultats de ces travaux ?

## A - PROCESSUS DE RECHERCHE EN MANAGEMENT DES CHERCHEURS TUNISIENS :

Il est tout à fait remarquable que toutes les recherches en management sous toutes leurs formes s'inscrivent dans une démarche déductive.

Leur processus de recherche comporte généralement cinq étapes :

- La définition et l'intérêt du problème qui comporte les phases suivantes : Problème, questions soulevées par le problème, contexte théorique du problème, état de l'art sur le problème et formalisation des hypothèses.

- Le plan de recherche et la méthodologie qui comporte les phases de choix des techniques et les instruments de recherche empirique, l'échantillon, le plan d'enquête, le pré-test du questionnaire, l'élaboration définitive du questionnaire.

- Le recueil des données : collecte des données et leur nettoyage,

- L'analyse des données : traitement informatique et analyse statistique des données.

- L'interprétation des résultats afin d'arrêter les conclusions générales sous forme de validation d'hypothèses et de test du modèle théorique.

Il faut préciser que nos chercheurs recourent presque exclusivement aux enquêtes par questionnaire ou par guide d'entretien malgré leur faible portée de collecte d'informations fiables vue la réticence des entreprises à accepter les autres formes de collecte de données (observation clinique et analyse des archives et études de cas).

## B- VALIDITE INTERNE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Une question légitime s'impose : que faisons-nous des résultats de la recherche académique ?

Nous pensons que cette question est d'autant plus légitime que la gestion s'est donné une double ambition : d'un côté elle cherche à construire un savoir scientifique à caractère généralisant et d'un autre côté, la gestion s'est dotée d'une ambition à caractère opératoire consistant à résoudre les problèmes socioéconomiques des organisations. Il est par conséquent légitime de contrôler d'une part la validité des savoirs scientifiques ou théorique et d'autre part l'opérationnalité de ces savoirs. La validité des connaissances apportées par la recherche académique se fait par voie interne, c'est-à-dire, sous l'égide de la communauté des scientifiques, alors que la validité opérationnelle des résultats se fait en les confrontant à la réalité des affaires

### 1 LE PROCESSUS DE VALIDITE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE ET CURSUS SCIENTIFIQUE

La recherche en management en Tunisie commence par l'élaboration d'un mémoire de mastère qui est apprécié en tant qu'ultime exercice de recherche, en ce sens que le jury évalue les aptitudes du chercheur à manier les outils de recherche théorique et empirique. Le chercheur est jugé par un jury composé de deux enseignants du collège A et un maître - assistant, sur ses aptitudes à mener n'importe quel autre travail de recherche. Concernant ses aptitudes théoriques, le chercheur est jugé sur sa recherche



bibliographique, sur sa capacité de synthèse de la littérature et de formulation des hypothèses. L'appréciation de la recherche empirique porte sur les capacités du chercheur à manier la méthodologie empirique : échantillonnage, élaboration du questionnaire, collecte de l'information appropriée à la problématique, le traitement des données par les outils statistiques : tri simple, tri croisé avec tests d'hypothèses et l'analyse factorielle. Là encore, le chercheur n'est pas jugé sur un apport quelconque en terme de résultats généralisables ; le nombre d'entreprises enquêtées étant inférieur au nombre des variables du questionnaire, une véritable validation des hypothèses ou une analyse factorielle pertinente ne sont pas envisageables.

La seconde étape que doit franchir le chercheur en management en réside dans l'élaboration de sa thèse qui passe par trois phases : l'acceptation du projet de thèse, la soutenabilité et la soutenance.

Le projet de thèse est soumis par un candidat à la commission de thèses et d'habilitation composée exclusivement d'enseignants du collège A (Maîtres de conférences et professeurs). La commission de la FSEG de Tunis par exemple propose deux sessions de dépôt (15 septembre et 15 novembre) et exige du futur doctorant de déposer un projet de thèse articulé autour de la formulation de la problématique, de quelques développements théoriques sur le sujet, d'une bibliographie comportant au moins une cinquantaine de références et d'une esquisse de plan. Mais sous le poids des demandes d'inscription en thèse (33 inscriptions en 2001-2002, 87 en 2002-2003, 84 en 2003-2004, 41 en 2004-2005 et 105 en 2005-2006), la commission avait décidé de dresser une basse barrière à l'entrée en se fiant uniquement à l'attestation d'acceptation du directeur de thèse sans examiner en profondeur le contenu du projet. Toute fois les membres de la commission disposeront d'un veto contre l'acceptation d'un projet s'il s'avère que le sujet est déjà inscrit. En revanche, la commission dresse une barrière à la sortie relativement haute au moment d'accorder un avis pour la soutenance de la thèse et ce afin de garantir sa qualité. Par contre, dans d'autres institutions tel que l'institut de gestion de Tunis ou la faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax, les commissions de thèse et d'habilitation se montrent plus sévère en dressant des hautes barrières à l'entrée et à la sortie.

Concernant la soutenabilité, le doctorant dépose au pré de la commission une thèse finalisée accompagnée d'une lettre de son directeur attestant que la thèse est soutenable. Par la suite, la thèse sera soumise à l'appréciation de deux enseignants - rapporteurs du collège A pour délivrer un avis circonstancié quant à la possibilité de soutenance de la thèse. Les rapporteurs jugent la thèse sur sa forme et son fonds. La forme est appréciée sur la lisibilité de la thèse, son équilibre et sur l'utilisation des références bibliographiques. Quant au fonds de la thèse, il est apprécié sur la clarté de la problématique, la capacité du candidat à synthétiser l'état de l'art de la littérature et la pertinence des hypothèses et du modèle élaboré qui est considéré comme l'apport théorique de la thèse.

La validité de la recherche empirique est appréciée sur la taille de l'échantillon étudié, sur l'opérationnalisation des variables de l'enquête et sur la pertinence des outils statistiques quantitatifs et qualitatifs utilisés pour valider les hypothèses et tester le modèle.

Enfin lors de la soutenance, le doctorant se présente devant un jury composé exclusivement de cinq enseignants universitaires du collège A. La présence d'un professionnel comme sixième membre et sa participation aux débats sont tolérées, mais il n'a pas le droit d'assister aux délibérations.

Il est alors assez aisé de constater que la validité des résultats des recherches obtenus aussi bien dans le cadre du mastère que dans le cadre de la thèse est accordée exclusivement par la voie interne.

## 2- VALIDITE DES RESULTATS DE RECHERCHE POUR LA PROMOTION DANS LA CARRIERE

Lors de sa carrière, le chercheur voulant obtenir une promotion, est appelé à soumettre les résultats de ses recherches devant des jurys qui sont toujours et exclusivement composés de cinq universitaires.

Devant le jury de recrutement des assistants, le chercheur présente sa thèse ou l'avancement de sa thèse. Devant le jury de recrutement des maîtres-assistants, le candidat présente ses travaux de thèse et au moins une publication. L'habilitation exige, outre le dossier présenté lors de la maîtrise - assistantat, deux travaux de recherche publiés ; le tout est soumis dans une première étape à l'appréciation de deux rapporteurs du collège A et dans une deuxième étape à l'évaluation par un jury de cinq universitaires du même collège dont les deux rapporteurs. L'habilitation ou la thèse d'état ouvrent la voie aux candidats à la présentation au concours d'agrégation dont le jury, composé de cinq professeurs, est appelé à juger l'ensemble des travaux de recherche réalisés depuis l'obtention de la thèse d'état ou l'habilitation. Enfin ce parcours de combattant se termine par le professorat qui consiste à ce que le maître de conférences, ayant une ancienneté de quatre ans dans le grade, soumette ses nouvelles recherches à l'appréciation d'une commission consultative composée de trois professeurs.

Le passage en revue de ce cursus professionnel montre une autre fois que la validité des résultats des recherches universitaires se fait dans un cadre purement interne.

## C-VALIDITE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE PAR VOIE EXTERNE

La confrontation des résultats de la recherche académique au terrain des affaires se fait à l'occasion des colloques mixtes qui réunissent des universitaires et des praticiens, par la publication dans les revues professionnelles, par les études réalisées pour le compte des centres techniques (regroupements professionnels) ou par le consulting.

Lors des colloques mixtes aux quels nous avons assisté, les travaux et les discussions virent vers un échange d'accusations entre universitaires et praticiens. Ces derniers reprochent aux universitaires le caractère purement théorique de leurs travaux et les universitaires accusent les professionnels de manque d'ouverture sur les travaux universitaires et leur réticence au changement. Il est rare d'assister à un véritable débat et des échanges fructueux et positifs.

Faute d'existence de revues professionnelles, la validité des résultats académiques, moyennant ce support, fait défaut. En Tunisie, il n'y a que trois revues académiques de gestion dont la cadence de parution est, de surcroît, très variable.

Quant aux études réalisées par les chercheurs universitaires pour le compte des regroupements professionnels, elles sont nettement plus fructueuses car les résultats de ces travaux sont réellement débattus dans le cadre des comités de pilotage quant à leur applicabilité. Un nombre appréciable de ces résultats se trouve validé sur le terrain.

L'activité de consulting des universitaires, lorsqu'elle est menée sérieusement, offre une réelle occasion de confronter les résultats de la recherche académique à la réalité du terrain et de contrôler leur validité. Nous avons eu l'occasion de résoudre des problèmes de dysfonctionnement organisationnels en validant la thèse de décalage entre le mode de gestion attendu par les membres de l'entreprise et le mode de gestion (one best way) pratiqué par les dirigeants.

En présidant une commission de valorisation de résultats de recherches au niveau de l'université de Tunis-Elmanar, nous avons pu constater que les structures de recherche (180 unités et laboratoires) produisent un très grand nombre de résultats de recherches qui sont totalement inexploités dans le sens qu'ils ne sont pas transformés en innovations au sein des entreprises. En analysant cette anomalie, la commission a pu dégager les défaillances suivantes :

Absence quasi-totale de visibilité interne, nationale et internationale de ces résultats

Absence quasi-totale de réseautages entre les structures de recherche d'une part et le monde socioéconomique d'autre part

Par conséquent le monde des affaires ignore presque complètement l'offre de l'université en matière des résultats de la recherche. En allant discuter avec les industriels, ils nous ont confirmé cette ignorance tout en étant étonnés de l'existence de ces résultats dont certains les intéressent au plus haut degré. Tout cela montre combien le monde universitaire et celui des affaires s'ignorent totalement et il s'avère alors qu'il ya un problème d'interfaçage.

### **3. l'employabilité**

S'agissant de la grande question de l'employabilité, un diagnostic de la situation en Tunisie montre que le système tunisien souffrait énormément de ce problème depuis une vingtaine d'années et qu'il a atteint son paroxysme avec l'instauration très hâtive du LMD en 2004/2005. En effet sous la houlette d'un ministre fermé au dialogue, le LMD a été mis en place d'une manière forcée et généralisée. Il a alors ouvert aux bacheliers 780 filières universitaires dont les 2/3 sont dites appliquées dans le sens professionnel ; certains chapitres et parfois certaines sections d'un cours sont devenus des filières assorties de diplômes de licences. Le guide du bachelier est devenu alors illisible par manque de visibilité si bien que très souvent les étudiants choisissent des filières presque à l'aveuglette. Devant le nombre exorbitant des bacheliers, ceux qui n'arrivent pas à choisir les filières dites nobles (médecine, pharmacie, ingénierat) se rabattent sur les filières de lettres ou des sciences de gestion qui n'exigent pas des hauts scores au bac. Les institutions universitaires de gestion se trouvent alors assaillies par des bacheliers d'un niveau très moyen voire très faible. Les enseignants ont pu alors constater, depuis l'instauration du LMD, une quasi démotivation des étudiants (un très fort taux d'absentéisme, des arrivées tardives en cours et manque quasi-total d'implication des étudiants). Le plus grave signe de démotivation des étudiants c'est leurs désertions des examens surtout que les horizons de l'emploi sont très faibles.

Deux phénomènes ont aggravé ce problème d'employabilité :

Des filières inappropriées au marché de l'emploi car elles étaient instaurées sans aucune concertation avec le monde socioéconomique surtout que les universitaires ignorent les besoins des entreprises.

La faiblesse du tissu industriel tunisien qui avait empêché d'appliquer certains outils de professionnalisation des diplômés tels que les stages et les projets tutorés.

Il est temps de mettre en place un système de réajustement du LMD pour lui donner une certaine efficacité axé sur les actions suivantes :

Réduire le nombre de filières pour améliorer la visibilité pour les étudiants ; cette action a été déjà entamée par un ministre d'avant la révolution qui avait réduit ce nombre de 160

Rendre visible l'offre de formation de l'université aux yeux du monde socioéconomique

Mettre en place un observatoire des métiers et de leurs évolutions pour mieux cerner les besoins du monde socioéconomique

Créer ou faire fonctionner des structures d'interfaçage qui permettent une réelle rencontre entre l'offre et la demande de formation

Encourager la co construction des formations

**Sciences de gestion en français :**

**Pour quoi, pour qui, comment ?**

**CIDEGEF/BECO**

**Bucarest, 27-28 novembre 2012**

*Table ronde sur l'employabilité : Nouvelle mission de l'université*

*Relations étroites entre les universités et le milieu professionnel  
-une condition obligatoire, pour une bonne réussite au marche de travail*

*Mme Slavyanka Stamova*

*Directrice de la Filière Francophone en » Gestion Hôtelière »  
de la Nouvelle Université Bulgare*

La Filière Francophone de » Gestion Hôtelière » de la Nouvelle Université Bulgare est un programme universitaire qui représente :

1. Un bon exemple à suivre dû a un long partenariat entre des établissements français et la Nouvelle Université Bulgare dans la formation en Gestion Hôtelière et Gestion de l'Hôtellerie de luxe, en

suisent 3 modèles français : -BTS- HR, Licence professionnelle en Gestion Hôtelière et Master 1- Gestion de l'Hôtellerie de luxe.

2. Un apprentissage intensif de la langue française pendant tout le cursus des études ;
3. Des méthodes actives d'enseignement – études de cas, projets, simulations, etc ;
4. Une animation par une équipe pédagogique bulgare, formée en France et des professionnels bulgares et français ;
5. Des liens étroits avec un réseau de partenaires économiques et institutionnels en France et en Bulgarie;
6. Un suivi personnalisé et un contact permanent avec les étudiants et les diplômés.

Les stages obligatoires, prévus dans la scolarité, revêtent une grande importance. Ils sont considérés comme une excellente transition entre l'université et la vie professionnelle et représentent une bonne adaptation au milieu professionnel pendant la période des études.

Les stages à l'étranger sont encouragés par de nombreux partenaires francophones.

La formation se situe dans le cadre d'un véritable partenariat économique. La collaboration prend différentes formes : témoignages devant les étudiants, offre de stages et d'emplois, participations aux événements de la filière, sponsoring etc.

La filière suit de près la réalisation professionnelle des diplômés et très souvent ceux-ci, deviennent des tuteurs de nos étudiants pendant leurs stages en Bulgarie et à l'étranger.

Pour bien comprendre les relations entre le secteur hôtelier et l'université, il faut bien respecter les textes législatifs français sur le statut des stagiaires en France. L'important c'est de bien prendre connaissance de tous les arrêtés de la République Française sur les exigences, concernant un stagiaire étranger en France. L'obligation de chaque université est de signer et tamponner tout d'abord une convention de partenariat entre l'hôtel et l'université et en suite une convention de stage tripartite avec les objectifs et les obligations du stagiaire, du tuteur et de l'université.

Un bon exemple a suivre de la République française dans ces relations tripartites. Les trois parties sont gagnantes.

***Sciences de gestion en français :***

***Pour quoi, pour qui, comment ?***

***CIDEGEF/BECO***

***Bucarest, 27-28 novembre 2012***

***L'employabilité : nouvelle mission de l'université***

***Carolina TIMCO, PhD, maitre de conférences, Université Technique de  
Moldavie, carolina.timco@gmail.com***

***Dinu TURCANU, MsC, Université Technique de Moldavie,  
dinu.turcanu@gmail.com***

***Tatiana Trofimov, MsC., doctorant, Académie des Etudes économiques de  
Moldavie, tatianatrofimov@yahoo.fr***

***Ludmila Rurac MsC., doctorant, Académie des Etudes Economiques de  
Moldavie, ludmilarurac@yahoo.com***

***Andrei Pascari MsC., doctorant, Académie des Etudes Economiques de  
Moldavie, andrei\_pascari@yahoo.com***

***Introduction***



La francophonie est assez présente en Moldavie. La volonté de dynamiser l'image du français en lui imposant une dimension économique peut être confirmée par quelques figures. Les données du Ministère de l'Éducation montrent que 52,07 % d'apprenants ont le français comme première langue étrangère et 6,96 % comme deuxième langue étrangère. L'enseignement du français au niveau pré-universitaire en Moldavie reste stable dans le milieu rural, même à afficher une augmentation inattendue dans les villes avec 24 % d'apprenants à Chisinau et avec 8 % à Balti. Il existe un important réseau d'établissements bilingues francophones. Il compte 9 établissements, soit 152 classes réparties dans 7 centres régionaux, avec un effectif de plus de 3 mille étudiants. Il existe 2 classes bilingues vocationnelles professionnelles francophones pour les métiers de serveur /serveuse et de guide touristique, dans le cadre d'un lycée professionnel de Chisinau. Au niveau universitaire, le français est enseigné dans la plupart des établissements et cinq d'entre eux sont des formations en langue française (plus de mille étudiants à Chisinau, Balti, Cahul et Tiraspol). Il existe 6 filières universitaires bilingues francophones, en particulier une filière bilingue à double diplôme en « Economie gestion », à l'Institut de Management International (IMI-NOVA) de Chisinau.

L'argument de maintenir les formations en français est la présence des investisseurs francophones en Moldavie. Il y a environ 80 entreprises moldo-françaises et 40 entreprises moldo-belges. Les plus grands investisseurs français sont:

le groupe Lafarge Ciment, qui possède la plus grande usine de ciment de Moldavie ;

la Société Générale, qui a acquis en 2007 le paquet majoritaire des actions de Mobiasbanca, la cinquième banque du pays – services bancaires ;

le groupe Lactalis, par Lactalis-Alba SRL, présent depuis 2005 – produits laitiers ;

le groupe France Telecom Orange – Orange Moldova – services de télécommunications ;

Société mixte « Kazaiak-Vin » SA – produits œnologiques ;

Société mixte « Les Terres Noires » – produits œnologiques.

Les investisseurs belges sont présents dans les entreprises moldaves, comme SA « Carmez » - produits de carnes, « World Party » – produits textiles, « Alpha Industries » - produits industrielles, «Moldabela » – tapis.

### ***La formation en gestion en République de Moldavie***

La formation en gestion est assurée aux différents niveaux du système éducatif. La figure 1 présente la structure du système éducatif moldave.

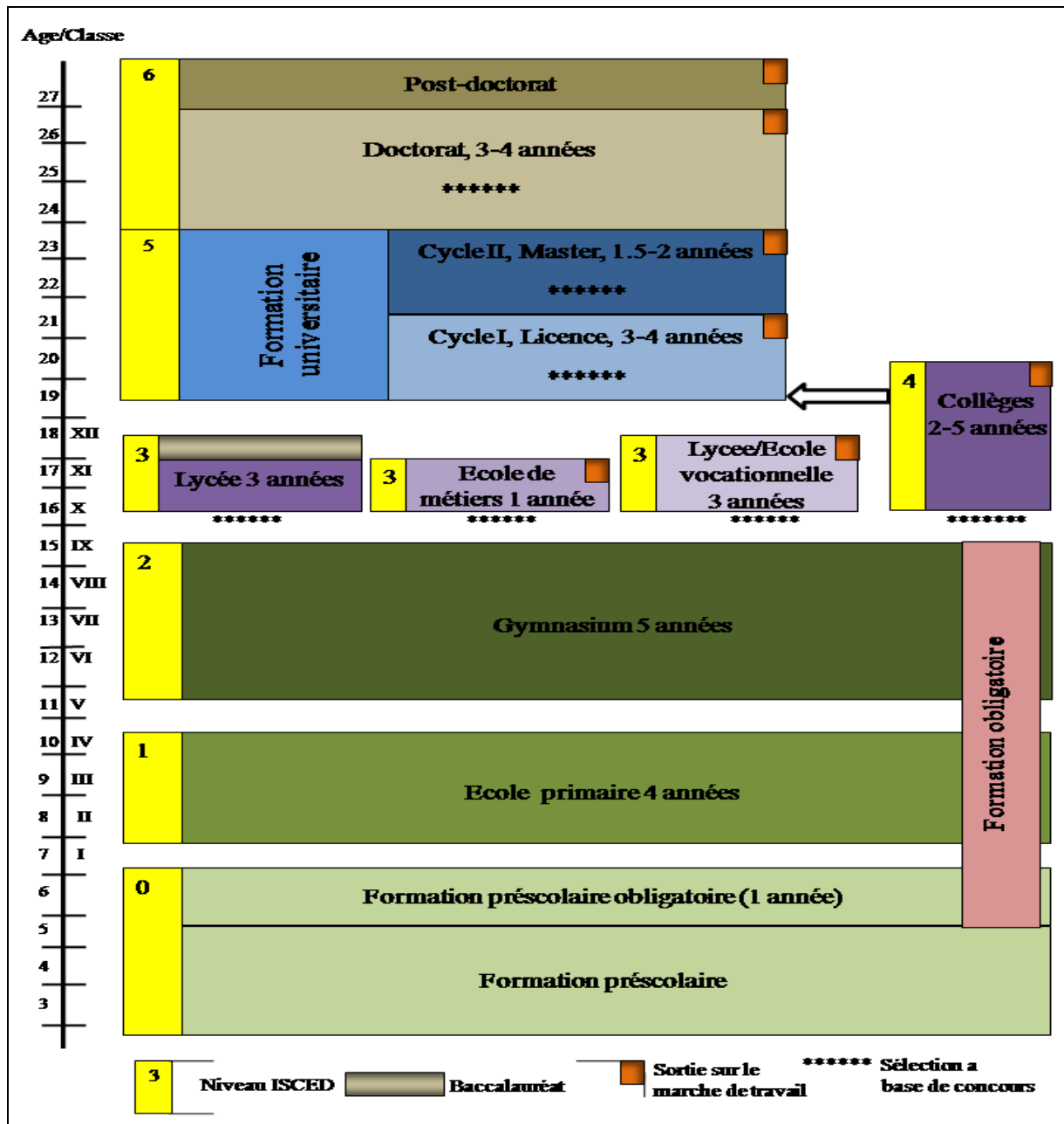


Figure 1 La structure du système éducatif moldave

Le système éducatif moldave est structuré en plusieurs niveaux:

la formation préscolaire, faite dans les jardins d'enfants (1-7 ans) ;

*la formation scolaire obligatoire* – l'école primaire et le gymnasium (7-16 ans). Après cet étape les personnes peuvent sortir sur le marché de travail, ou continuer leurs études au niveau suivant. La législation stipule que les gens doivent fréquenter obligatoirement l'école jusqu'à 16 ans, après ils ont le droit de travailler ou d'étudier;

*la formation secondaire*, qui peut se réaliser soit en lycée – 3 années, d'habitude de 16 à 19 ans, soit en école de métiers - (1 année, de 16 à 17 ans), soit lycée/école vocationnel (3 années, de 16 à 19 ans). Après cette étape les personnes peuvent sortir sur le marché du travail ou peuvent continuer leurs études au niveau suivant;

*la formation pré-universitaire - la formation vocationnelle secondaire*. L'accès à ce niveau est disponible pour les personnes qui ont fini le niveau gymnasiale, dans ce cas-là ils étudient pendant 5 années, avec la possibilité de suivre la formation universitaire après la troisième année d'études avec la condition de soutenance préalable de BAC. Après cette étape les personnes peuvent sortir sur le marché du travail ou peuvent continuer leurs études au niveau suivant;

*la formation universitaire est organisée en concordance avec les requêtes du processus de Bologne* :

le Cycle I, Licence. Les études durent 3 ou 4 années, en fonction du domaine de formation et englobent 180 ou 240 ECTS. Si les formations sont faites à distance, la durée de formation sera 4 ou 5 années. Après cette étape, les personnes peuvent sortir sur le marché du travail ou peuvent continuer leurs études au niveau suivant;

le Cycle II, Master. Les études durent 1.5 ou 2 années, en fonction du domaine de formation et englobent 60/90 ECTS (master de professionnalisation ou scientifique) ou 120 ECTS. Après cette étape les personnes peuvent sortir sur le marché du travail ou peuvent continuer leur études au niveau suivant;

*la formation postuniversitaire:*

le doctorat. Les études durent 3 ou 4 années, en fonction de la forme d'organisation des études – jour par jour ou partielle.

le post-doctorat

Les formations en gestion commencent au niveau des collèges, continuent au niveau universitaire et postuniversitaire. Elles sont attractives pour les universités locales, car elles attirent plus d'étudiants dans les universités. Il existe 34 établissements d'études supérieures, chacun d'entre eux a au moins une spécialisation en gestion. Pour faire une distinction entre les formations en gestion offertes par les établissements, on peut mentionner que l'Académie des Etudes Economiques de Moldova et l'Université d'Etat ont des formations plus générales, tandis que les autres ont des formations plus spécialisées, tenant compte de la spécificité des domaines, pour lesquelles sont formés leurs étudiants.

***La formation en gestion et l'activité des filières francophones. Exemple de l'UTM et de l'ASEM***

L'Université Technique de Moldavie est l'université la plus importante qui forme des ingénieurs pour divers domaines d'activité. La mission est de former des ingénieurs et des ingénieurs -gestionnaires en correspondance avec la demande du marché du travail, d'assurer la formation professionnelle continue, de mener des recherches et d'assurer le transfert technologique. L'Université a été fondée en 1964, avec le nom d'Institut Polytechnique, avec 5 facultés : l'Ingénierie Electrique, les Mécaniques, les Technologies, l'Ingénierie Civile, l'Économie. En 1993, l'institution a été renommée en Université Technique de Moldavie. Depuis sa fondation ont été formés plus de 60 mille ingénieurs. A présent, le processus didactique est assuré par 2500 personnes – enseignants, enseignants-chercheurs, personnel techniques, il y a plus de 20 000 étudiants aux différents niveaux. Les étudiants peuvent choisir parmi 80 spécialisations offertes en Licence, 40 spécialisations en Master et 37 spécialisations en Doctorat. L'Université a plus de 70 conventions de collaborations avec divers établissements locaux et étrangers.

Dans le cadre de l'UTM, il y a 2 filières francophones: « Technologies Alimentaires » et « Informatique ». Depuis la création (1997), chaque filière recrute annuellement environ 20 étudiants. Ils ont la possibilité de se former dans une spécialisation, ou bien d'approfondir les connaissances en langue. Depuis 1997 on compte 9 promotions, avec 217 diplômés de la filière francophone « Technologies Alimentaires » et 215 diplômés de la filière francophone « Informatique ». Dans le cadre de ces filières environ 80% des cours sont enseignés en français.

La formation en gestion dans le cadre de ces filières est la même que pour les autres formations. La formation en gestion est une partie obligatoire du curricula dans l'Université Technique de Moldavie. Les formations offertes par l'UTM sont, ou des formations pures d'ingénieurs, ou des formations d'ingénieurs-gestionnaires. La curricula des formations d'ingénieurs a comme finalités l'acquisition des compétences de gestion, qui est assurée par les cours d'économie générale, économie de la branche, entrepreneuriat et gestion des entreprises. Chaque faculté a des formations d'ingénieurs-gestionnaires, qui supposent l'acquisition des compétences techniques et de gestion, en tenant compte de la spécificité de la branche industrielle. La formation en gestion est plus consistante, et inclut l'économie générale, microéconomie, macroéconomie, économie de la branche, management et marketing industriels, analyse et gestion financière, management de la qualité, management stratégique, gestion des placements. Les gestionnaires formés dans le cadre de l'UTM sont prêts à travailler dans des secteurs distincts, pour lesquels ils ont été formés. Cette spécialisation fait la différence entre les formations en gestion traditionnelles et les formations en gestion offertes par l'Université. De l'avis de l'UTM, la formation en gestion est assez importante pour la formation des ingénieurs, car les statistiques montrent que dans leur parcours professionnel, la plupart des ingénieurs passe des activités techniques à des activités de gestion.

L'établissement le plus grand, spécialisé en formation en gestion, c'est l'Académie d'Etudes Economiques de Moldova (ASEM), créée par résolution du gouvernement no. 537 du 25 Septembre 1991. Dès le début, l'institution a comme objectif, non pas seulement la formation professionnelle des étudiants, mais aussi la formation d'une nouvelle mentalité, le développement de l'esprit de la liberté de pensée et d'action, du pragmatisme et de l'efficacité de la vie.

A présent, l'ASEM est un complexe universitaire moderne avec six facultés, 27 départements, une bibliothèque moderne, un département d'informatique bien équipé, plusieurs centres de conseil, une école doctorale, et d'autres subdivisions. Jusqu'à présent ont été formés plus de 40 mille diplômés en économie. Actuellement, à l'ASEM étudient plus de 16 mille étudiants aux différents niveaux d'études : licence,

master, doctorat et post doctorat. La collaboration internationale est assurée par les contrats de collaboration signés avec les établissements d'enseignement et les centres de recherche de plus de 20 pays à travers le monde. L'ASEM est membre de l'Association Européenne des Universités (EUA), membre de l'Association des Universités Francophones (AUF), membre du Réseau des Universités de la Mer Noire (BSUN), membre du Réseau des Universités de l'Initiative Centre-européenne (ICE University Network).

L'ASEM forme des économistes et des gestionnaires. Les sciences de gestion sont enseignées dans toutes les facultés. On peut voir sur la figure 2, le pourcentage des disciplines en gestion pour quelques spécialisations de l'ASEM

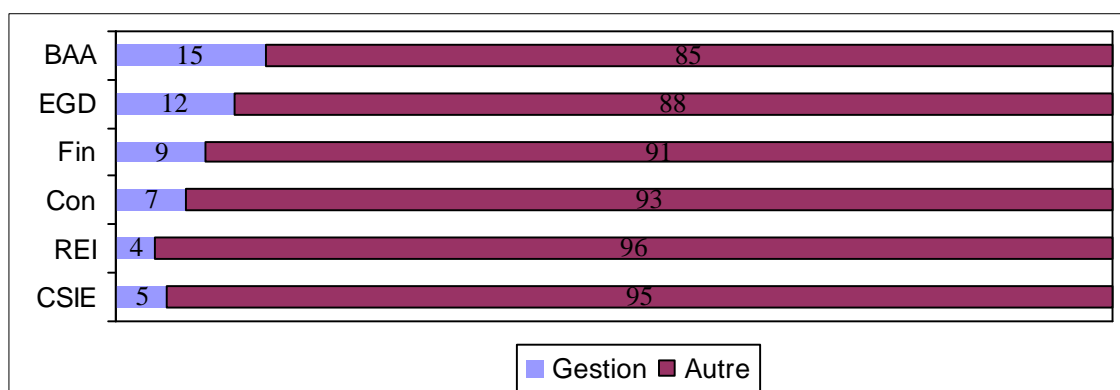


Figure 2 Sciences des gestions parmi autres disciplines, en %

Les questionnaires et les statistiques montrent un intérêt pour les disciplines de gestion (figure 3), car elles permettent une meilleure compréhension des rapports hiérarchiques établis entre les individus d'une organisation, de la répartition et d'utilisation des ressources de l'entreprise aussi bien que la simplicité et le caractère utilitaire complexe.

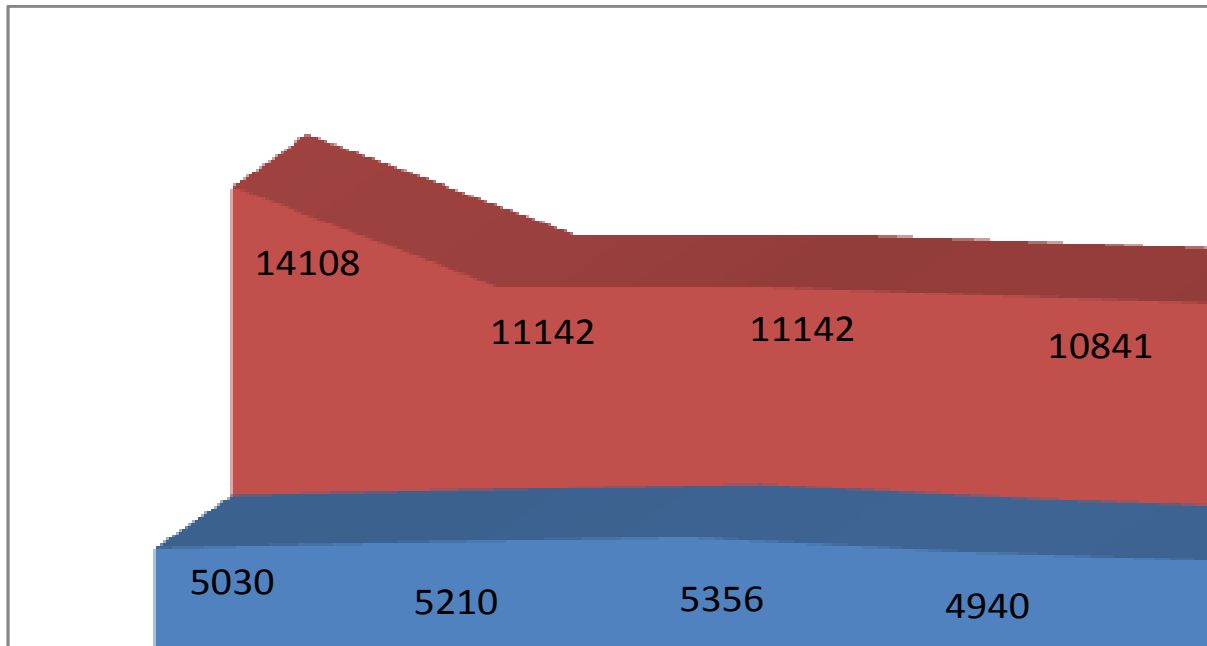
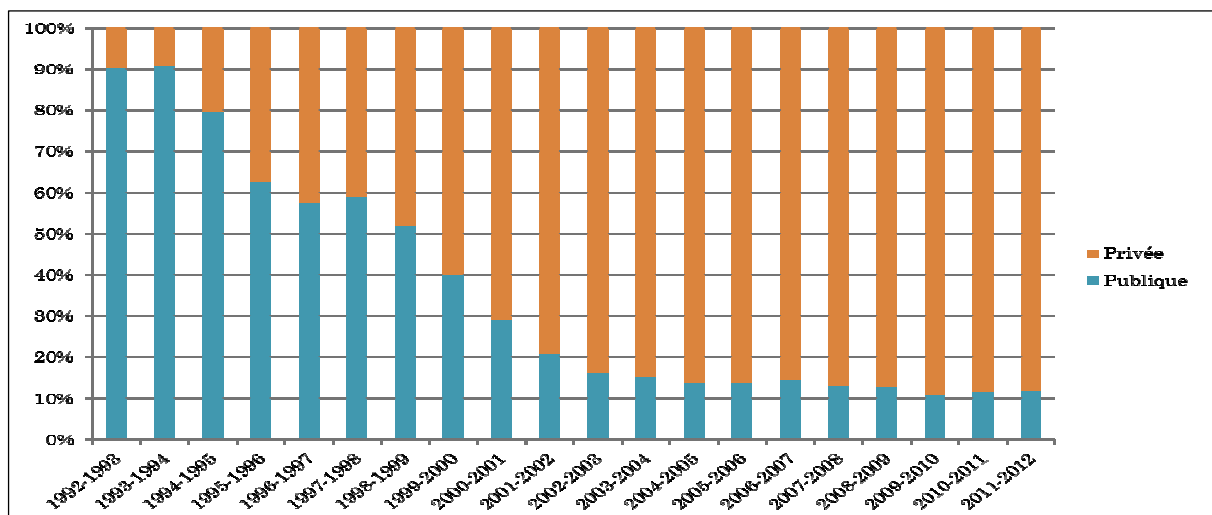


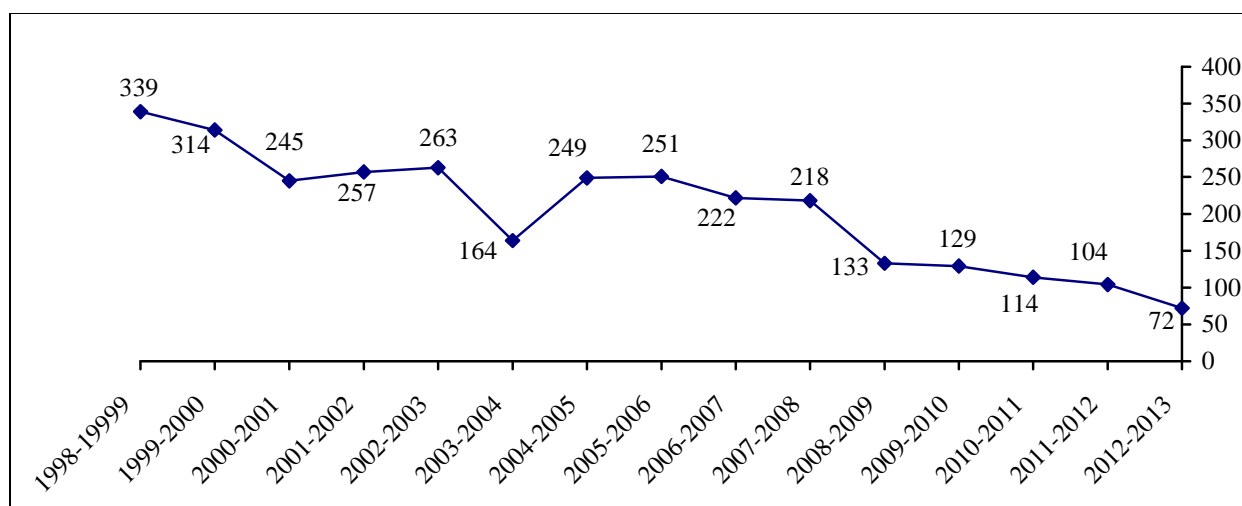
Figure 3 Etudiants inscrits aux sciences de gestion

Depuis les années 90, la demande pour les spécialisations en gestion a augmentée considérablement. En République de Moldavie, jusqu'au début des années 90 l'enseignement supérieur était financé seulement par l'Etat. Depuis les années 90 on a modifié la législation, en offrant la possibilité d'étudier sur des bases contractuelles. Les données présentées dans la figure 4 montrent l'évolution du nombre des étudiants inscrits aux sciences de gestions en fonction du financement.



*Figure 4 Évolutions du nombre des étudiants inscrits aux sciences de gestions en fonction du financement*

La première filière francophone en Moldavie a été créée au sein de l'ASEM, à la faculté de Relations Economiques Internationales. Malheureusement, le nombre des étudiants francophones qui suivent leurs études en gestion, enseignées en français est en diminution. Le motif de cette baisse est la préférence pour l'enseignement en anglais. Mais on maintient l'intérêt des étudiants et des enseignants pour ces formations en promouvant des formations avec double diplômes.



*Figure 5 Nombre des étudiants francophones*

Les recherches sur les perspectives de carrières des étudiants formés en gestion par rapport aux autres, montrent que ces formations permettent d'obtenir des compétences plus fortes en ce qui concerne:

la compréhension de l'activité d'une entreprise (une vision plus large et complète);

l'adaptabilité aux différents postes ;

l'autonomie de décision et l'organisation personnelle ;

la combinaison des aspects théorétiques et pratiques permet aux diplômées de s'insérer plus facilement dans le milieu professionnel.

### ***Conclusions***

Les dernières évolutions économiques, la crise économique mondiale ont démontré que dans des conditions dures de l'insuffisance des capitaux, survivent les entreprises qui ont une meilleure gestion, c'est pour quoi on considère que les compétences de gestion actuellement sont assez importantes pour un futur diplômé. La présence francophone en Moldavie et dans les pays limitrophes impose le maintien des filières francophones, en orientant les curricula des formations aux besoins de ceux-ci.

### ***Bibliographie :***

1. [www.ase.md](http://www.ase.md)
2. [www.edu.md](http://www.edu.md)
3. <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=311684>
4. [www.statistica.md](http://www.statistica.md)
5. [www.utm.md](http://www.utm.md)



***Sciences de gestion en français :***

***Pour quoi, pour qui, comment ?***

***CIDEGEF/BECO***

***Bucarest, 27-28 novembre 2012***

***L'employabilité : nouvelle mission de l'université***

***Nouvelle mission de l'université : conséquences et mise en œuvre***

***Dessislava TOCHEVA – IFAG***

L'IFAG est un institut international, créé par l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) qui est un opérateur direct dans l'enseignement supérieur de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF). Cet Institut est situé à Sofia depuis 1996 et dispense trois programmes de formations universitaires de troisième cycle : en administration des entreprises, en économie sociale et solidaire et en management public. Depuis 6 ans l'IFAG anime aussi un collège doctoral francophone en sciences économiques et de gestion, qui œuvre dans le domaine de la coopération régionale francophone et dans la recherche scientifique ce que lui permet aussi de développer un programme, certes modeste encore, de formation à la recherche au profit des jeunes universitaires de la région.

Dès sa création, la mission de l'IFAG, telle que stipulée dans la convention d'implantation, était de dispenser des formations universitaires de niveau master. Au fur et à mesure du rayonnement régional et international de l'Institut et pour répondre à la demande croissante ainsi engendrée, l'IFAG s'est enrichi de deux nouveaux programmes de master portant à trois le nombre total de programmes pour à peu près le même nombre d'effectifs permanents (personnel administratif et corps professoral).

L'Institut est ouvert aux étudiants francophones originaires de tous les pays membres et observateurs de la Francophonie. La promotion de l'année académique 2012-2013 appartient à 24 pays et celle de 2011-2012 regroupe les étudiants de 22 pays différents.

Les formations dispensées, gratuites pour les étudiants et entièrement en français, sont du niveau Master 2 (selon le système de Boulogne). À la fin des études les étudiants reçoivent soit un diplôme d'Etat français (Master 2) délivré par l'Université de Nantes en administration des entreprises, soit un diplôme d'Etat français (Master 2) délivré par l'Université de Lyon 2 Lumière en économie sociale et solidaire, soit un diplôme d'Etat belge (Master 2) délivré par l'Université de Liège en management public.

La gratuité des études à l'IFAG est rendue possible grâce à la participation financière constante de l'AUF qui prend en charge le financement de la formation, le fonctionnement opérationnel de l'Institut, l'entretien du bâtiment, le transport quotidien des étudiants de la Cité Universitaire, où ils sont logés, à l'IFAG, ainsi que l'assurance médicale et de responsabilité civile des étudiants étrangers.

Le Gouvernement bulgare soutient l'AUF en mettant à sa disposition un bâtiment public de quatre étages ainsi que par l'hébergement des étudiants à la cité universitaire.

L'Institut bénéficie de nombreux partenaires privés, institutionnels et universitaires qui contribuent à la réalisation de ses différentes missions – formations, stages, insertion professionnelle, séminaires, promotion des valeurs de la Francophonie, formation continue et à la recherche. Parmi ses partenaires nous pouvons citer Wallonie-Bruxelles International (WBI), l'Agence Wallonne des exportations, le Groupe Hospitalier Saint Augustin, l'Institut français de Bulgarie, la Chambre de commerce franco-bulgare, l'Organisation Mondiale du Commerce, l'UNESCO, la CIDEGEF, l'Union européenne via les programmes de financement des stages pratiques etc. Au niveau universitaire, les formations dans les trois masters sont soutenues par les consortia d'universités parmi lesquels l'Université de Nantes, l'Université de Liège, l'Université libre de Bruxelles, l'Université de Lyon 2 Lumière, l'Université de Montréal, l'Académie d'Etudes Economiques de Bucarest, etc.

La notoriété et le rayonnement international de l'IFAG lui ont permis de bénéficier de l'appui de différents partenaires en vue de collecter des financements supplémentaires. Par exemple, en 2010-2012 l'UNESCO a participé à la hauteur de 54 358 dollars américains à la prise en charge complète de 11 étudiants haïtiens dans le cadre de leur formation à l'IFAG; WBI prend chaque année depuis plus de 5 ans, 20 étudiants de l'IFAG en stage de 1 à 3 mois en Belgique au sein d'institutions publiques et privées ; le programme européen «Leonardo da Vinci» a subventionné à trois reprises la mobilité d'étudiants de l'IFAG à hauteur de 163 320 EUR.

Depuis sa création, l'IFAG s'est imposé comme un acteur à part entière sur la scène universitaire, exerçant à titre d'établissement de formation plusieurs fonctions :

- Les programmes dispensés à l'Institut sont du niveau de deuxième cycle ;
- L'IFAG encourage et soutient la recherche scientifique et la coopération intra-universitaire régionale ;
- Depuis toujours, l'IFAG a intégré dans son enseignement l'obligation pour tous les étudiants d'effectuer un stage professionnalisant de trois à six mois. Dans ce cadre, pour l'année académique 2010-2011 l'IFAG a mis à disposition une cinquantaine de stages, entièrement financés, en France et en Belgique ; les stages à l'étranger pour la promotion 2011-2012 ont dépassé la quarantaine.
- L'obtention du diplôme est conditionnée par la rédaction d'un mémoire et/ou un rapport de stage, encadrés par un tuteur académique et soutenus oralement devant un jury composé de professeurs universitaires ;

–Le réseau de partenaires de l'IFAG facilite l'insertion professionnelle de la majorité de ses diplômés ; la formation se situe dans le cadre d'un véritable partenariat économique. Les entreprises sont associées à l'action de l'Institut. La collaboration prend différentes formes : témoignages devant les étudiants, offre de stages et d'emplois, participations aux événements de l'Institut etc.

–L'IFAG est doté d'un règlement intérieur et des études, ainsi que des procédures internes de recrutement, de programmation et de développement académique ;

–Complétant ses activités d'enseignement, l'Institut co-organise des séminaires scientifiques portant sur différentes thématiques en économie et en gestion ;

–À la fin de chaque année académique le réseau d'anciens diplômés est complété au sein de la base de données constituée par l'IFAG et une association « Alumni de l'IFAG » a été créée ;

–Un suivi personnalisé et un contact permanent avec les étudiants et les diplômés sont assurés avec un bulletin mensuel contenant des offres de stages et d'emplois et un annuaire des diplômés ;

–Le corps professoral de l'IFAG est constitué par les différents consortia avec les universités partenaires ce qui permet à l'Institut de bénéficier des meilleurs professeurs habilités ;

–Les formations dispensées à l'Institut sont accréditées au même titre que les universités partenaires diplômantes par les commissions d'accréditation dans les pays respectifs ;

–Les trois universités diplômantes, qui sont des universités d'Etat, sont toutes accréditées conformément aux réformes universitaires de Bologne et font foi au sein de tout l'espace européen ;

–L'Institut dispose de sa propre collection d'ouvrages académiques et de ressources électroniques entièrement en langue française ;

–Selon la Convention d'implantation, tous les étudiants de l'IFAG bénéficient du statut d'étudiants universitaires bulgares ;

Intégrer l'IFAG, c'est accéder à une formation d'excellence en gestion, mais c'est aussi pouvoir bénéficier des services d'une organisation internationale et de son réseau. Ce réseau constitué patiemment est l'un des atouts de l'Institut. Dans ce réseau composé d'institutions, de partenaires économiques, d'universitaires, les collègues apportent leur expertise et leur savoir-faire et ils jouent un rôle déterminant : ils apportent sur le plan académique le crédit indispensable pour la réussite des programmes de formation. Comme déjà mentionné, l'Institut attache une grande importance au suivi des diplômés et réalise périodiquement un annuaire. L'étude des débouchés des étudiants montre que la quasi-totalité des étudiants se trouvent en situation d'emploi et souvent en situation d'exercer des responsabilités dans les 12 mois qui suivent la sortie de l'Institut. En 2012 la nouvelle base de données „Annuaire des diplômés de l'IFAG” a été mise en ligne. Elle regroupe des informations sur plus de 1200 personnes, diplômées entre 1998 et 2012. La base reste fermée au public externe, mais donne la possibilité aux usagers enregistrés de faire des recherches de diplômés à travers le WEB ainsi que de mettre à jour leurs données personnelles. La plateforme dispose d'un répertoire où chaque partenaire économique peut mettre ses annonces d'offre d'emploi. Les usagers peuvent consulter ces offres. Un répertoire de photos montre la vie estudiantine et les activités des étudiants à travers toutes les promotions, depuis la création de l'IFAG. Dans le futur, après la validation de chaque promotion, encore plus de membres vont s'ajouter.

L'IFAG est un programme de coopération francophone ambitieux en développant la coopération universitaire, les échanges d'étudiants et de professeurs, les cursus et les diplômes externalisés. Cet Institut essaye de mettre en place le rapprochement « université-entreprise » par un programme de stages. Il pourrait être défini comme une réalisation concrète et vitale de la Francophonie qui honore l'AUF et la

Bulgarie liant la formation universitaire, la coopération avec le monde des affaires, les régions francophones et le développement économique. Comme institut de la Francophonie il met en valeur le modèle de développement liant étroitement le social à l'économique tout en participant à la promotion de la démocratie, du respect des droits de l'homme et de la bonne gouvernance. Il entend apporter une contribution, certes modeste, au maintien et au développement des acquis sociaux et au développement durable.

Dans un objectif d'amélioration du rayonnement de l'Institut vis-à-vis de ses différents partenaires, l'IFAG a décidé de développer ses canaux de communication, via les réseaux sociaux. La particularité de ces réseaux est de permettre la mise en place d'une communication directe entre l'institut et ses partenaires, qui peuvent désormais commenter les différentes publications et donner des avis sur les activités organisées par l'Institut. Ce site est mis à jour de manière hebdomadaire avec différents articles, photos et vidéos. Étant donné le nombre de plus en plus élevé de vidéos publiées, l'IFAG a aussi ouvert un site officiel sur Youtube, où sont publiés une grande partie des vidéos et interviews des étudiants et des professeurs. L'Institut peut désormais compter sur environ 4500 visites par semaine, ce qui fait une moyenne de 750 visites par jour et ce nombre croît de manière exponentielle. En parallèle, l'IFAG s'est doté d'une caméra numérique semi-professionnelle et d'un micro lui permettant d'effectuer régulièrement des interviews avec les professeurs invités, avec les étudiants et avec certains chefs d'entreprises ayant recruté des anciens étudiants. Ces vidéos sont ensuite publiées sur Facebook et sont archivées sur le site Youtube.

Armé d'un réseau de plus de 1 200 diplômés, l'IFAG a souhaité exploiter ces ressources via la création d'une base de données alumni, comprenant l'ensemble de ses anciens. Parmi les informations disponibles, l'on peut rechercher les étudiants à travers l'entreprise pour laquelle ils travaillent, l'année de diplomation, leur fonction actuelle, leur date de naissance, leur Master, etc. Dans la mesure où la langue française n'est exigée que dans quelques dizaines d'entreprises françaises/belges/canadiennes/suisse implantées en Bulgarie, le réseau des anciens couvre la quasi totalité des entreprises francophones en Bulgarie et permet à l'Institut d'avoir un contact direct au sein de ces entreprises dans l'objectif de rechercher des sponsors, des stages ou des offres d'emploi pour les étudiants. Parallèlement, l'accès à cette base de données est réservé aux seuls anciens de l'IFAG, ce qui permet d'éliminer toute tentative de courriels indésirables. Les anciens reçoivent les accès gratuitement et peuvent mettre à jour leurs informations à n'importe quel moment de l'année (p.ex. en cas de changement d'adresse ou d'employeur). Il s'agit en quelque sorte d'un réseau professionnel à l'image de LinkedIn, mais uniquement destiné aux étudiants actuels et anciens de l'IFAG.

L'IFAG est un institut universitaire classique mais avec quelque chose en plus, un état d'esprit, une façon de voir et d'apprendre, le goût des idées allié à un solide sens pratique. A cet égard, les stages, prévus dans la scolarité, revêtent une grande importance. Ils sont considérés comme une excellente transition entre l'université et la vie professionnelle. Les entreprises sont associées à l'action de l'Institut. Le but recherché est de donner aux étudiants l'occasion d'une première expérience et, au delà, de créer des contacts propices au développement des échanges économiques (pour les stages à l'étranger). A titre d'exemples de coopérations diverses (universitaires, institutionnelles et professionnelles) :

1. En juin 2012 les locaux de l'IFAG ont accueilli une trentaine

d'enseignants-chercheurs dans le cadre d'un séminaire régional sur l'innovation pédagogique et la recherche dans le domaine des sciences économiques et de gestion. Ce séminaire a été structuré autour de trois axes principaux : le transfert des innovations pédagogiques des lauréats de la session 2011 du prix CIDEGEF/FNEGE ; la recherche en économie-gestion et la relation pédagogie-recherche dans le métier d'enseignant-chercheur ; la présentation des travaux de recherche des doctorants et des post-doctorants du Collège doctoral francophone régional ès sciences de gestion. Ce séminaire a permis d'aborder aussi, au cours d'une table ronde, les places respectives de la pédagogie et de la recherche dans le métier d'enseignant-chercheur dans les différents contextes régionaux. Parmi les sujets abordés étaient la stratégie de carrière professionnelle pour les jeunes enseignants-chercheurs, la responsabilité sociétale des sciences de gestion, la dialectique «recherche scientifique-enseignement», l'employabilité des chercheurs et la valorisation de la pédagogie dans la carrière scientifique. Un atelier a été consacré à l'écriture scientifique en insistant sur la mondialisation de la connaissance, l'importance de l'interdisciplinarité et de l'appartenance à des réseaux scientifiques. Neuf enseignants-chercheurs venant de six universités de l'Europe centrale et orientale ont partagé leurs projets de recherche et leurs préoccupations scientifiques avec l'ensemble des participants. Cet échange a permis de confirmer la volonté commune de mise en place de collaborations régionales et intra-régionales.

2. En septembre 2012 une convention de collaboration entre l'IFAG et la Société générale Expressbank a été signée soulignant le désir de la banque de participer à l'épanouissement des étudiants de l'Institut en leur proposant des conditions bancaires préférentielles, mais aussi en contribuant de manière active à leur formation en permettant une professionnalisation accrue des enseignements grâce à des conférences, des cours, et une aide à la production de matériel pédagogique, d'une part, et en favorisant l'insertion professionnelle des étudiants grâce à une offre de stages adaptée, d'autre part. Cette convention entre l'IFAG et la SGEB illustre le souhait de la banque de participer au développement de l'institut et de ses étudiants.

3. Les étudiants du Master Administration des entreprises ont rencontré en novembre 2012, à l'IFAG, Mr Alex Giolo, Directeur pour la Bulgarie de Décathlon, et Mr Maxime Baudry, Directeur de magasin, qui ont fait une présentation de l'entreprise Décathlon, des possibilités de stage, de ses marques et des composantes d'Oxylane, un réseau d'entreprises centrées sur les utilisateurs sportifs. Il a été souligné que via son programme de stages, Décathlon est continuellement en recherche, pour ses équipes, de jeunes gens francophones avec de grandes capacités d'apprentissage et d'adaptation, et surtout avec une forte potentialité.

4. En février 2013, à la salle d'exposition de la Société générale Expressbank à Sofia, se sont réunis plus d'une centaine de personnes pour le lancement officiel du Prix « Jeune entrepreneur francophone », organisé par l'IFAG et la Chambre de commerce franco-bulgare en partenariat avec la Société générale Expressbank. Ce concours en cours est ouvert aux anciens et actuels étudiants de l'IFAG dans l'objectif de promouvoir l'activité entrepreneuriale chez eux et d'accompagner la création d'une entreprise. Le concours est récompensé par un prix et par un accompagnement d'un an avec la mise à disposition d'un bureau équipé ; la tenue de la comptabilité ; la création des statuts et enregistrement de la société auprès du registre du commerce bulgare ; la création du logo, des conseils en marketing et communication, la création du site internet ; des conditions préférentielles dans un établissement bancaire. Le Président de la

CCFB et le Directeur exécutif de la SG Expressbank se sont adressés aux étudiants et aux chefs et représentants des entreprises pour exprimer leur satisfaction de la nouvelle initiative et des partenaires qui se joignent à elle. Le Directeur de l'IFAG a présenté l'idée du Prix, les objectifs et les exigences pour les projets à soumettre. Le Directeur de la Chambre de commerce a énuméré les différents services dont bénéficiera le futur gagnant et l'organisation des jurys en insistant sur le fait que toute entreprise a besoin de cadres professionnels et que l'esprit créatif et d'entrepreneur de tout étudiant doit être stimulé.

5. En mars 2013 l'IFAG a dédié une journée aux stages. Tout d'abord les étudiants ont assisté à la présentation de la Société générale Expressbank, faite la Responsable Management de carrière et recrutement à la SGEB, qui a parlé de la structure de la banque, des différents types de services qui seront bientôt développés et du programme de stages. Les étudiants qui sont intéressés enverront des dossiers de candidature et la banque décidera à qui attribuer des stages. Ensuite des représentants d'établissements français sociaux et hospitaliers ont présenté des offres de stage en France, notamment à Alpha informatique, à l'Association Marie Pire, au sein du Groupe hospitalier Saint Augustin, à l'Institut catholique de Rennes et à l'IREIS. Les étudiants ont pu se présenter à des entretiens pour des stages dans les différents établissements et, comme les années précédentes, plusieurs d'entre eux pourront partir en stage de 4 à 6 mois en France.

6. Chaque année des étudiants de l'IFAG ont la possibilité de postuler pour des stages en Belgique. Le 6 mars 2013 la Directrice de l'AWEX de Liège accompagnée par l'attaché économique et commercial auprès de l'Ambassade de Belgique à Sofia ont fait une présentation du programme de stages organisé par l'AWEX et financé par WBI. Deux étudiantes de la promotion qui vient d'être diplômée ont témoigné de leur expérience de stage à Wallonie-Bruxelles dans la société Euro Consultants Group et dans l'entreprise « Natur'Inov ». Les représentants de l'AWEX et de l'Ambassade de Belgique à Sofia ont fait une série d'interviews avec les étudiants actuels de l'IFAG pour choisir ceux qui participeront aux dix stages.

7. En février 2013 les étudiants des Masters "Entrepreneuriat en économie sociale et solidaire" et « Management public » ont visité la Mairie de Sofia et ont été reçus par la Maire de la ville de Sofia qui a exposé pendant 40 minutes les politiques publiques de la Mairie dans divers domaines – infrastructure, éducation, intégration des Roms, culture, etc. - et les problèmes de la ville de Sofia, liés aux chiens errants, à la circulation et les embouteillages, au traitement des déchets. Les étudiants avaient 40 minutes pour poser des questions. Les possibilités de stage ont été aussi abordées.

8. Le même mois les étudiants du Master "Entrepreneuriat en économie sociale et solidaire" ont eu des rencontres avec différentes personnalités de la municipalité de Sofia. Ces rencontres avaient pour but d'échanger sur certaines problématiques de la ville de Sofia. Six problématiques ont été abordées : 1. « Citoyens et projets culturels - 2019 Sofia - Capitale européenne de la culture » - les étudiants ont suivi la présentation sur la politique culturelle de la Mairie de Sofia. 2. « Les Roms en Bulgarie. Problèmes d'intégration sociale ». En plus de la rencontre, ils ont eu la chance de visiter un des six orphelinats de la ville de Sofia, créé bien avant 1989, qui accueille actuellement 60 enfants dont 70% sont d'origine Rom. Une visite guidée du centre, avec la présidente du personnel et un entretien avec le personnel ont donné aux étudiants une vision plus complète de la problématique. 3. « L'Association de développement de Sofia » - les étudiants ont eu un entretien avec la Chef – Expert de la Direction des Programmes Européens. Les questions abordées portaient sur la gouvernance de l'association, le financement, la participation des citoyens aux activités,

le rapport entre la municipalité et l'association, le partenariat avec d'autres ONG, les projets réalisés et en cours de réalisation. Ils ont discuté aussi des domaines de la vie sociale qui ont besoin d'innovation et de changement. 5. « La propreté de la commune urbaine de Sofia » En présence du directeur du secteur Environnemental, du chef du secteur et contrôle d'investissement et du chef du secteur et contrôle des facteurs de l'environnement les points suivants ont été abordés : le but principal de la mairie de Sofia sur les questions de la propreté, les attributions et compétences des différents opérateurs en matière de la propreté, les projets en cours de réalisation et la coopération avec l'union européenne, les problèmes d'ordre stratégique ou matériel, rencontrés par la mairie et les opérateurs, les sanctions ou amendes encourues en cas de non-respect des règles en vigueur. Le groupe d'étudiants a effectué une visite au centre de supervision du transport urbain de Sofia et a eu un entretien avec le chef du département sur l'état des transports routiers, électriques et du métropolitain à Sofia. Ce centre permet de visualiser sur ordinateur la position de chaque moyen de transport urbain en temps réel et de pouvoir alerter en cas d'accident ou tout autre dysfonctionnement. 6. La problématique des chiens errants dans la ville de Sofia - la discussion a été menée par l'expert en relations publiques du service de la municipalité en charge de la gestion des chiens errants. Elle a exposé l'origine du problème des chiens errants, ses conséquences sur la santé et la sécurité publique et les politiques, mises en place par la municipalité et ses partenaires privés pour combattre ce phénomène.

**En conclusion**, l'Institut est investi d'une mission importante de formation de futurs responsables d'organisations publiques, privées et non gouvernementales des pays de la région d'Europe de l'Est et, plus généralement, des pays de la Francophonie. Le but est certes, la transmission des savoirs, mais l'équipe en charge de l'animation de l'Institut insiste beaucoup sur les savoir-faire et le savoir-être. Qualification, indépendance, forte personnalité et éthique, font des étudiants de l'IFAG, des hommes et des femmes responsables, capables d'affronter de façon positive les défis auxquels sont confrontés les organisations aujourd'hui. La contribution, modeste mais continue, à l'avenir et à la pérennité du projet francophone encourage l'IFAG à poursuivre ses efforts dans la formation et à se rapprocher davantage du monde de l'entreprise et du secteur réel, parce qu'une des missions confiées aux établissements de formation devrait être non seulement un enseignement de qualité mais aussi l'accomplissement humain et professionnel des étudiants diplômés.

**Sciences de gestion en français :**

**Pour quoi, pour qui, comment ?**

**CIDEGEF/BECO**

**Bucarest, 27-28 novembre 2012**

*Conférence*

*Les principales orientations de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises(FNEGE)*

*Professeur Pierre Louis DUBOIS*

*Délégué général de la FNEGE*

Pierre-Louis DUBOIS, Délégué Général de la FNEGE, a présenté les principales orientations de la Fondation qui se traduisent par de nombreux programmes.

Dans la tradition de la Fondation, créée à la fin des années 60 par l'envoi de 340 jeunes français dans les meilleures universités anglo-saxonnes pour réaliser leur thèse de doctorat en gestion, plusieurs programmes d'aide au travail doctoral sont proposés.

Le CEFAG (Centre Européen de Formation Approfondie à la Gestion) permet à des jeunes doctorants sélectionnés chaque année de bénéficier de séminaires épistémologiques et méthodologiques (15 doctorants par an) et d'être formés à l'écriture d'articles scientifiques. Il existe également de nombreux séminaires permettant des rencontres entre chercheurs et rédacteurs en chef de revues scientifiques ainsi que des journées spécialisées sur des thèmes pédagogiques ou de recherche.

La FNEGE publie également un observatoire des thèses permettant de connaître toute les thèses de doctorat rédigées chaque année (environ 370 par an) et comportant des analyses de cette production.

Fédérant les 14 associations scientifiques françaises (AFC, AGRH, AFM, AIMS, AIM, ADERSE, Société Française de Management, AIRL, AFFI, Atlas-AFMI, Académie de l'Entrepreneuriat et de



l'Innovation, AIRMAP, RIODD, ARAMOS), la FNEGE a fondé le Collège des Associations Scientifiques qui établit une liste internationale de classement des revues en sciences de gestion selon leur niveau scientifique associant revues francophones et anglophones. Ce collège a également en cours une labellisation des livres de recherche.

Tous les deux ans, sont organisés les Etats Généraux du Management qui regroupent les chercheurs français de toutes les disciplines des sciences de gestion pour discuter des avancées de leur discipline. En 2014, (semaine du 17 au 23 mai) aura lieu pour la première fois un Symposium International du Management, réunissant des conférences et journées organisées par les 14 associations scientifiques françaises. Cet événement aura lieu à Aix et à Marseille. Le jeudi 22 mai 2014, une journée réunira les enseignants chercheurs de toutes disciplines de sciences de gestion ainsi que de nombreux professionnels autour de personnalités mondialement connues (telles Olivier Williamson- Prix Nobel 2009)

Le réseau de la FNEGE rassemble aussi les 80 principales Ecoles Françaises Supérieures d'Enseignement du Management (IAE, Universités, Grandes Ecoles). Chaque année, leurs directeurs se réunissent sous l'égide de la Fondation et travaillent sur un thème intéressant la formation et la recherche. Le thème fait l'objet d'enquêtes approfondies et d'un rapport. Les rapports sont largement diffusés. Les thèmes des dernières années portent sur :

- L'évaluation des enseignants chercheurs (2009)
- Les fusions, absorptions, acquisitions des Instituts d'Enseignements de la Gestion et leurs conséquences (2010)
- L'impact des systèmes de classement et d'accréditation des Ecoles et Instituts d'Enseignement de la Gestion (2011)
- La relation entre ces institutions et leurs enseignants chercheurs (Faculté)(2012)

*Ces documents sont disponibles à la FNEGE*<sup>23</sup>

La FNEGE a en outre une large activité d'évaluation (tests d'aptitudes à la Gestion, tests de connaissance en gestion etc..) et une activité internationale d'enseignement dans de nombreux pays.

Enfin, la Fondation a mis en œuvre une méthode d'évaluation de l'impact d'une Institution d'Enseignement de la Gestion sur son territoire : impacts financiers, économiques, sur l'innovation, sur le développement sociétal... Cet instrument original (Business School Impact Score) connaît un succès important et est en voie d'internationalisation.

---

<sup>23</sup> 2 avenue Hoche 75008 Paris France