



**HAL**  
open science

## Quelques réflexions sur le métier de professeur de sciences de gestion

Bernard Colasse

► **To cite this version:**

Bernard Colasse. Quelques réflexions sur le métier de professeur de sciences de gestion. 33ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), May 2012, Grenoble, France. halshs-00701224

**HAL Id: halshs-00701224**

**<https://shs.hal.science/halshs-00701224>**

Submitted on 24 May 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Quelques réflexions sur le métier de professeur de sciences de gestion

Bernard Colasse<sup>1</sup>

*Résumé* : L'auteur fait une distinction entre le professeur de gestion et le professeur de sciences de gestion. Ce qui, selon lui, distingue le professeur de sciences de gestion du professeur de gestion, c'est qu'il est à la fois enseignant et chercheur alors que le professeur de gestion nourrit son enseignement de son expérience de praticien. Sont évoqués dans cette conférence destinée à de futurs professeurs en sciences de gestion différents problèmes auxquels ils pourront être confrontés : celui justement des relations entre recherche et enseignement mais aussi celui des relations entre recherche et pratique. L'accent est mis sur la responsabilité du professeur de sciences de gestion à l'égard de tous ceux qui participent au fonctionnement des organisations.

Parler du métier de professeur en sciences de gestion (il va de soi que ce mot professeur est employé en son sens général et non pas en son sens statutaire), parler donc du métier de professeur en sciences de gestion est chose délicate car il s'agit d'un métier récent et dont la pratique est bien loin d'être codifiée, nous dirions, dans le langage comptable, normalisée. Cette pratique est à coup sûr très différente selon l'établissement où elle se développe, selon en particulier que l'on appartient à une université ou à une école et, au sein d'une université, à un IAE, une faculté ou un IUT.

Je viens de dire que le métier de professeur de sciences de gestion est un métier récent ; je dois ajouter « tel que je le conçois ». J'entends en effet par professeur de sciences de gestion une personne, homme ou femme (notre métier s'est progressivement féminisé), qui partage son activité entre l'enseignement et la recherche et dont les

---

<sup>1</sup> Une première version, beaucoup plus brève, de ce texte a été présentée le 29 octobre 2008 à l'occasion de la rentrée de l'École Doctorale en Sciences de Gestion (EDOGEST) de l'université Paris-Dauphine. La présente version a fait l'objet de commentaires d'Yves Dupuy, Jean-Louis Malo, Michel Marchesnay, Marc Nikitin, Roland Perez et Olivier Saulpic ; je les en remercie vivement et je tiens à préciser qu'ils ne partagent pas nécessairement mes vues sur le métier de professeur de sciences de gestion.

enseignements et les recherches ont trait aux organisations, à leur pilotage et à leur gestion.

L'enseignement de la gestion est évidemment très ancien, j'en veux pour preuve « L'économique » de Xénophon qui est un manuel de gestion, un ouvrage écrit par un *pater familias* à une époque où la gestion domestique se confondait avec la gestion des affaires. Mais il a fallu attendre que se développe une recherche en sciences de gestion, ce qui est récent en France, pour qu'apparaisse cette figure du professeur de sciences de gestion tel que je le définis. Sans recherche, il ne peut y avoir selon moi de professeur de sciences de gestion ; le professeur de sciences de gestion est un enseignant-chercheur, et c'est là sa spécificité et sa nouveauté.

### **Professeur de sciences de gestion et professeur de gestion**

Ce qui précède m'amène à distinguer le professeur de sciences de gestion du professeur de gestion, plus ancien, qui lui se consacre à l'enseignement de ce qui est *a priori* nécessaire, connaissances et comportements, pour gérer une organisation ; le professeur de gestion fonde essentiellement son enseignement sur une expérience professionnelle qu'il offre en partage aux étudiants. Mais, tout en faisant cette distinction entre le professeur de sciences de gestion et le professeur de gestion, je conçois qu'elle fasse problème. Il est souvent difficile de bien distinguer dans nos établissements entre un professeur de sciences de gestion et un professeur de gestion : il y a tout un continuum entre les deux ; par ailleurs, la même personne peut être simultanément ou successivement l'un et l'autre, l'un ou l'autre. Je reviendrai donc ultérieurement, pour la préciser, sur cette distinction sans doute très discutable, notamment quand j'évoquerai les rapports entre enseignement et pratique.

Bien sûr, il paraît difficile de traiter du métier de professeur de sciences de gestion sans questionner les sciences de gestion elles-mêmes. Qui sont-elles ? Ont-elles un projet (une visée), un objet ou des méthodes spécifiques ? Sont-elles de « vraies » sciences ? En quoi se distinguent-elles des autres sciences ? Etc. Autant de questions de nature épistémologique qui sont importantes au regard de notre sujet ; il est en effet évident que l'on enseigne et que l'on cherche en fonction de la conception épistémologique, explicite mais le plus souvent

implicite, du champ dont l'on traite. Ces questions importantes, on se les pose tout au long de sa carrière. Je n'en traiterai cependant ici qu'incidemment même si, comme je viens de le dire, les réponses qu'on leur donne conditionnent l'exercice de notre métier.

Il n'y donc pas qu'une seule façon de concevoir et d'exercer ce métier. Par ailleurs, bien qu'il soit récent, son exercice a beaucoup évolué au cours du temps, disons au cours des cinquante dernières années si nous faisons remonter plus ou moins arbitrairement sa naissance en France au début des années 1960<sup>2</sup>.

Mon propos sera nécessairement subjectif et dépendant de ma propre expérience qui est, comme toute expérience personnelle, datée et située (j'ai commencé à enseigner en 1967, j'ai enseigné principalement la finance et la comptabilité, j'ai fait presque toute ma « carrière » dans une seule université, Dauphine). Ce propos n'est qu'un témoignage et l'expression d'une opinion, sans plus ; je n'hésite donc pas à employer le « je ».

Je vais commencer en essayant de « raconter » brièvement comment j'ai exercé ce métier aux différentes étapes de ma vie professionnelle qui s'est déroulée en même temps que naissaient et se développaient lesdites sciences de gestion.

## **Dans les années 1960...**

Quand j'ai fait mes études supérieures dans les années 1960, les sciences de gestion n'existaient ni comme domaine d'enseignement clairement identifié, elles étaient le plus souvent rattachées à l'économie ou au droit, ni comme domaine de recherche et je dirais « encore moins » comme domaine de recherche.

Ce que l'on enseignait alors, notamment à l'ENSET, devenue l'ENS de Cachan, où j'ai fait mes études supérieures dans la section « économie et gestion », c'était un ensemble de disciplines « susceptibles » d'être

---

<sup>2</sup> Institutionnellement, côté universités, on peut considérer que le professeur de sciences de gestion est né avec la création en 1969 de la « section 06 – Gestion des entreprises » (devenue ensuite « Sciences de gestion ») du Conseil Supérieur (devenu National) des Universités (CSU puis CNU). Mais il a commencé d'exister avant cette reconnaissance, notamment dans les Centres d'Administration des Entreprises, les futurs IAE, qui furent créées dans les années 1950. Par ailleurs, dès 1969, il fut possible de choisir une option « gestion » au sein du concours d'agrégation de « sciences économiques et gestion », cette option disparaîtra avec la création du concours d'agrégation de sciences de gestion. Le premier concours d'agrégation de sciences de gestion se tiendra en 1977. Sur l'institutionnalisation des sciences de gestion et leur autonomisation par rapport aux sciences économiques, voir : Marco L. (2006). L'agrégation des sciences de gestion (1976-2005). *Revue d'Histoire des Sciences Humaines* 14 : 173-198.

utiles au gestionnaire : des disciplines considérées comme fondamentales (l'économie dite encore « politique » et les maths appliquées, surtout financières mais aussi les maths de la recherche opérationnelle), d'autres correspondant aux principales fonctions de l'entreprise et beaucoup de techniques, dont le droit et la comptabilité ; on note, outre le poids des techniques, l'absence des sciences humaines et sociales dans cet ensemble de disciplines. En comptabilité, on nous enseignait la comptabilité générale et la comptabilité analytique, disons le calcul des coûts, ainsi que les comptabilités dites « spéciales » telles que la comptabilité bancaire ou la comptabilité des assurances ; celle-ci nous était d'ailleurs enseignée par Jean Fourastié dont on a oublié qu'il fut avant la guerre contrôleur-commissaire des assurances. Et l'on passait à la sortie de Cachan une agrégation dite « des techniques économiques de gestion » devenue par la suite l'actuelle agrégation d'économie et de gestion.

Il a fallu attendre le début des années 1970 pour que soit créé le premier diplôme qui fasse explicitement référence dans son libellé à de supposées sciences de gestion, à savoir la maîtrise de sciences de gestion. Pour avoir été le benjamin de la petite équipe, moins d'une dizaine de personnes dont trois agrégés des techniques de gestion, qui, sous la direction d'André Cibert (un professeur associé, ancien rapporteur général du Conseil National de la Comptabilité (CNC), alors doyen du nouveau Centre Universitaire Dauphine), a mis en œuvre pour la première fois ce diplôme (ou plutôt le diplôme qui deviendra en 1971, par l'effet d'un arrêté ministériel préparé par Pierre Tabatoni, la maîtrise de sciences de gestion<sup>3</sup>), je puis vous dire que sa création dans l'urgence de la rentrée de 1970 doit plus au bricolage qu'à une quelconque réflexion de nature épistémologique sur les sciences de gestion. Nous avons regroupé dans ce diplôme des enseignements qui jusqu'ici étaient dispersés dans d'autres diplômes, le plus souvent d'économie ou de droit, et qui étaient jusqu'ici les auxiliaires de disciplines bien établies. Cette nouvelle maîtrise avait des allures de *patchwork* et, en dépit d'aménagements ultérieurs, a conservé cette allure jusqu'à la récente réforme « Licence-Master-Doctorat » (LMD). Il faut néanmoins supposer que sa structure était robuste puisqu'elle a tenu pendant plus de trente ans et les actuelles troisième année de licence et première année de master en sciences de gestion lui sont sous bien des aspects encore redevables.

Dans ce contexte, nous étions avant tout des concepteurs de programmes et les enseignants des programmes que nous bâtissions. Il

---

<sup>3</sup> De quand date le premier emploi de l'expression « sciences de gestion » ? De la création en 1969 par Edgar Faure d'un groupe de travail présidé par Pierre Tabatoni et consacré aux « enseignements supérieurs des sciences de gestion » ? ( voir : Chessel, M.-E., Pavis, F. (2001). *Le technocrate, le patron et le manager : une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*. Belin, p. 101). Ce qui est sûr c'est qu'elle reçoit une consécration officielle avec la création de cette maîtrise.

y avait quelques manuels français - tels que ceux d'André Cibert, de Pierre Conso, de Georges Depallens, de Pierre Lauzel, de Pierre Lassègue, ... – mais ils étaient peu nombreux et nos sources pédagogiques étaient essentiellement américaines. Les manuels américains traduits ont d'ailleurs connu un grand succès en France dans les années 1970 ; par exemple, le manuel très connu de Philip Kotler en marketing ou celui, un peu moins connu, de James Van Horne en finance. Paradoxalement, aucun manuel américain de comptabilité n'a été traduit pendant cette période, du moins à ma connaissance. Il est possible que la spécificité de notre comptabilité normalisée ait joué le rôle de barrière à l'importation d'ouvrages de comptabilité américains. Mais, même dans les autres disciplines, ces manuels traduits n'étaient pas toujours très adaptés à l'« exception française » (je mets évidemment cette expression très souvent utilisée de façon défensive entre guillemets). Très naturellement, ceux d'entre nous qui avaient la fibre pédagogique et le goût de l'écriture se sont mis à rédiger des notes de cours à l'intention de leurs étudiants et ont quelquefois rassemblé ces notes dans des manuels adaptés au contexte français.

La plupart des enseignants-chercheurs de ma génération, à Dauphine et dans les autres universités, mais aussi dans les grandes écoles de commerce, furent donc d'abord des enseignants avant d'être des chercheurs, et ils étaient recrutés comme tels.

Néanmoins un certain nombre d'entre nous, surtout ceux qui étaient dans les universités, se lancèrent dans la préparation de doctorats de 3<sup>ème</sup> cycle ou d'Etat pour asseoir leur position statutaire, le nouveau doctorat de sciences de gestion<sup>4</sup> mais aussi des doctorats de sciences économiques, de droit ou encore de sociologie. Certains firent leur doctorat, un PhD ou un DBA, aux Etats-Unis grâce à une bourse de la Fondation Nationale de l'Enseignement de la Gestion (FNEGE). La FNEGE a joué un rôle très important dans le démarrage en France de l'enseignement de la gestion en envoyant se former aux Etats-Unis et aussi à Bruxelles, à l'Institut Européen de Recherches et d'Etudes Supérieures en Management (IERESM) spécialement créé à

---

<sup>4</sup> Le démarrage de ce doctorat est lié à la création en 1969 de la section « gestion des entreprises » du CSU (voir note de bas de page n° 2).

cette fin, ceux qui allaient devenir les premiers enseignants-chercheurs en sciences de gestion<sup>5</sup>.

Jusque dans les années 1980, la recherche en sciences de gestion est demeurée assez individuelle et axée sur la préparation de la thèse. Vous trouviez un professeur qui voulait bien accepter d'être votre directeur de thèse sur le papier (c'est-à-dire sur le formulaire d'inscription), souvent exclusivement sur le papier, et vous travailliez seul. Il n'y avait pas, sauf exception<sup>6</sup>, de véritables équipes de recherche et encore moins de labos.

La plupart des premiers centres de recherche en sciences de gestion sont apparus dans les années 1970 et au début des années 1980. Ils étaient en général composés d'un professeur (le plus souvent de sciences économiques), de deux ou trois maîtres de conférences (appelés dans les années 1970 « maîtres-assistants » car ils étaient censés coordonner le travail des « assistants », catégorie qui n'existe plus) et des doctorants du professeur. Ces centres fonctionnaient plus ou moins activement mais certains produisirent des cahiers de recherche ou d'étude.

Cette situation de la recherche en sciences de gestion a évolué avec la création en 1976, sur le modèle controversé<sup>7</sup> des agrégations de droit et d'économie, de l'agrégation du supérieur des sciences de gestion, et avec la création de sociétés savantes dans les diverses sous-disciplines des sciences de gestion (ADEFI, AFFI, AFC, AFM, AGRH, ...). Les nouveaux professeurs agrégés de sciences de gestion ont voulu stimuler et professionnaliser la recherche et ils créèrent des DEA un peu partout en France dans les années 1980 et au début des années 1990. Ces DEA devinrent de véritables pépinières de docteurs, docteurs qui pour la plupart devinrent professeurs dans les universités ou les écoles (en l'occurrence, les universités qui avaient le monopole de la délivrance des doctorats formèrent les professeurs des écoles). Les sociétés savantes et, en particulier, l'Association Française de

---

<sup>5</sup> Sur les débuts des sciences de gestion en France et sur le rôle de la FNEGE : Pavis F. (2003). *Sociologie d'une discipline hétéronome. Le monde des formations en gestion entre universités et entreprises. Années 1960-1990*. Thèse pour le doctorat de sociologie de Paris I-Panthéon-Sorbonne, 464 p. ; et Chessel, M.-E., et Pavis, F. (2001). Déjà cité.

<sup>6</sup> Telle l'équipe de recherche (Centre d'Economie Industrielle) créée par Pierre Tabatoni au sein de l'ISEA dans le courant des années 1960, dont les travaux furent publiés dans la série K (Economie de l'entreprise) d'Economies & Sociétés (informations que je tiens de Roland Perez qui fit partie de cette équipe).

<sup>7</sup> Voir Colasse, B., Pavé, F. (1996). Entretien avec Pierre Tabatoni. *Gérer et Comprendre* 44 : 71-84.

Comptabilité (AFC)<sup>8</sup>, assurèrent quant à elles la promotion et le développement de la recherche dans leurs domaines respectifs, créant les réseaux indispensables à une recherche vivante.

## Aujourd'hui

Dans ce contexte d'acclimatation de la gestion dans l'enseignement supérieur français beaucoup des professeurs de ma génération furent d'abord des enseignants et devinrent ensuite, pour certains, un peu au gré des circonstances, des chercheurs et des directeurs de recherche. Ce qui est presque l'inverse du parcours qui est aujourd'hui proposé à ceux qui se destinent au métier de professeur en sciences de gestion : on leur demande de faire leurs preuves comme chercheurs en réalisant une thèse et en publiant des articles avant de les recruter comme enseignants-chercheurs. Il leur faut alors mener de front une double carrière d'enseignant et de chercheur dans un domaine pédagogique et scientifique qui a ses spécificités, celui des sciences de gestion, et qui impose en particulier à l'enseignant-chercheur de ne pas perdre de vue ce que sont les pratiques de gestion ; si bien qu'il lui faut gérer non sans quelques difficultés un triptyque enseignement-recherche-pratique, et aussi participer à la gestion de son établissement (ce que l'on peut considérer comme une contribution à la pratique). Bien que mon itinéraire soit atypique par rapport à celui que je viens de décrire et qui est proposé aux doctorants d'aujourd'hui, je me permettrai d'en tirer quelques réflexions sur ce triptyque enseignement- recherche-pratique.

### Enseignement et recherche

Nous sommes par définition des enseignants-chercheurs et nous devons mener de front des activités d'enseignement et de recherche, comme d'ailleurs dans toutes les disciplines universitaires.

---

<sup>8</sup> Sur l'histoire de l'AFC voir : Cossu C., Marquès E. (1999). Vingt ans d'AFC. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n° spécial : « Les vingt ans de l'AFC », pp. 13-22 ; et aussi : Bessire, D., Levant, Y., Nikitin, M. (2009). L'émergence et la structuration d'une communauté scientifique : le cas de l'AFC depuis 30 ans. *Communication au 30<sup>ème</sup> congrès de l'AFC* (halshs-00459802), Ecole de Management de Strasbourg.



Je voudrais dire que je ne suis pas de ceux qui considèrent ces activités comme antinomiques, je les considère au contraire comme complémentaires; et, selon moi, leur découplage, considéré par certains comme une réponse possible aux exigences des organismes d'accréditation et d'évaluation, ne serait pas sans risques divers pour les établissements d'enseignement supérieur. Mais si ces métiers sont globalement complémentaires il peut néanmoins exister de fortes tensions institutionnelles entre eux.

### **La recherche apportée à l'enseignement**

Je suis persuadé qu'il faut pour le moins une expérience de la recherche et, si possible, continuer à en faire pour dispenser un enseignement supérieur digne de ce nom, c'est-à-dire un enseignement nourri par les derniers résultats de la recherche. Je suis toujours surpris quand je lis un manuel prétendu d'enseignement supérieur de n'y voir figurer aucune référence bibliographique ou d'y voir figurer, lorsqu'il y en a, des références surannées souvent ornementales. Il existe malheureusement beaucoup de manuels de ce genre dans notre champ; je pense en particulier aux manuels de préparation à l'expertise comptable qui font la fortune d'un certain nombre d'éditeurs. Je considère que ce qui distingue le manuel d'enseignement supérieur, c'est justement son ancrage dans la recherche la plus récente. Ce qui exige beaucoup de l'auteur. Aussi, l'activité d'auteur de manuel, telle que je l'entends, doit-elle être reconnue, notamment par nos instances d'évaluation, comme elle l'est aux Etats-Unis ou certains collègues fonde leur carrière sur un grand manuel devenu un « standard ». Il est vrai que, très souvent, ces collègues ont publié de nombreux articles de recherche, lesquels ont nourri leur manuel et contribué à sa qualité. Si cette activité n'était pas reconnue en France, nous deviendrions totalement dépendants des manuels américains qui font la part belle aux spécificités américaines mais qui, en même temps, ignorent les spécificités des autres pays. Ce qui est dommage pour ces pays car, sous beaucoup de ses aspects et malgré la mondialisation, la gestion garde une forte dimension locale

sinon nationale ; je pense en particulier au contrôle de gestion<sup>9</sup> et à la gestion des ressources humaines.

La recherche est aussi un apprentissage de l'écriture et de la rigueur dans l'expression ; le compte-rendu de recherche est un exercice de rigueur quelquefois douloureux mais nécessaire, « les mots comptent » et il faut être précis dans leur choix. De ce point de vue, la recherche apporte aussi beaucoup à l'enseignement : l'entraînement à l'écrit rend l'oral moins approximatif (mais, il est vrai, peut-être moins créatif ...).

L'enseignement est par ailleurs une obligation statutaire pour le professeur des universités ; il ne lui suffit pas de produire des connaissances, il lui faut les partager et participer à leur diffusion, notamment à travers l'enseignement, mais aussi par des interventions publiques (conférences, participations à des tables rondes professionnelles,...) en prenant la précaution de rester dans son domaine de spécialité.

### **La recherche apporte donc à l'enseignement mais l'enseignement apporte aussi à la recherche**

Si je suis persuadé que la recherche apporte à l'enseignement, je suis également persuadé que le fait d'enseigner apporte beaucoup au chercheur, ce qui peut paraître moins évident et plus discutable ; certains collègues souhaitent en effet s'affranchir de leurs obligations d'enseignement pour se consacrer davantage à la recherche et ils y sont encouragés par les systèmes d'évaluation des enseignants-chercheurs qui se mettent en place.

Tout d'abord, si la recherche est, comme je l'ai déjà dit, un apprentissage de l'écriture, les comptes-rendus de recherche, parce qu'ils sont destinés à d'autres chercheurs, c'est-à-dire à des initiés, sont souvent ésotériques et peu accessibles au profane. On peut d'ailleurs regretter que le repli actuel des écrits de chercheurs sur les seules revues à comité de pairs ne fasse que renforcer cette tendance à l'ésotérisme. L'enseignement convie le chercheur à l'exotérisme, il lui faut rendre son savoir accessible aux non-initiés. Il peut en tirer profit.

---

<sup>9</sup> Sur la situation de l'enseignant-chercheur en contrôle de gestion, voir le très intéressant mémoire d'habilitation à diriger des recherches d'Olivier Saulpic (2012). *Comment articuler les différentes dimensions du métier d'enseignant-chercheur en gestion ? Le cas des instruments de contrôle de gestion*. Université d'Orléans (LOG).

En effet, les étudiants, y compris les débutants, ont des idées (!) et aussi des représentations, on l'oublie trop souvent, et ces idées et ces représentations peuvent nous amener à nous interroger sur nos recherches, voire nous orienter vers l'étude de questions auxquelles nous n'aurions pas pensé. Je dois quant à moi beaucoup aux élèves de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique (ENSAE), de futurs ingénieurs-économistes, auxquels j'ai fait un cours de comptabilité dans les années 1970 et 1980. Leur questionnement m'a poussé à reconsidérer mon enseignement de la comptabilité et a contribué à changer ma vision de la discipline elle-même, une vision assez négative qui m'avait été inculquée par les enseignements dogmatiques que j'avais reçus.

Il nous arrive à tous d'être contraints de nous mettre au niveau de nos étudiants, de devenir en quelque sorte leur étudiant ; c'est en définitive une bonne chose.

Par ailleurs, l'enseignement nous oblige à clarifier nos idées, à expliciter le résultat de nos recherches. C'est aussi un remède contre l'extrême spécialisation qui guette le chercheur car la plupart de nos enseignements débordent largement le champ de nos recherches et les questions des étudiants nous invitent à franchir les frontières de nos travaux de recherches.

Tout ceci pour dire que l'enseignement et la recherche ne vont pas l'un sans l'autre.

Il reste que nos conditions d'enseignement, notamment dans les universités, peuvent être difficiles et faire obstacle à une pratique harmonieuse de l'enseignement et de la recherche. On n'enseigne pas toujours, surtout en début de carrière, la discipline que l'on souhaiterait ou qui est en lien direct avec les recherches que l'on mène. Toutefois, ce genre d'expérience n'est pas nécessairement sans retombées diverses, y compris scientifiques.

## **Enseignement et pratique**

Ce qui singularise aussi les sciences de gestion - et les distingue peut-être de l'économie des organisations, de la sociologie des organisations, de la psychologie des organisations ou encore de l'histoire des affaires, pour ne citer que quelques sciences avec

lesquelles elles entretiennent des relations étroites -, c'est leur relation à la pratique ; on a dit avec raison qu'elles étaient des sciences de l'action, des sciences « praxéologiques ».

Ce qui pose le problème des relations de l'enseignant-chercheur avec la pratique et nous ramène à la distinction un peu abrupte que j'ai faite au départ entre l'enseignant de gestion et l'enseignant de sciences de gestion. Il faut évidemment que nos étudiants en gestion soient informés sur l'état de l'art, en d'autres termes sur ce qui se fait dans les organisations. Il y va de leur insertion professionnelle et, de ce point de vue, nous sommes responsables devant eux et avons des comptes à leur rendre. Cette initiation à l'état de l'art, un art en perpétuelle évolution, est plutôt la tâche de ce que j'appelle un professeur de gestion ; elle suppose évidemment que ce professeur connaisse bien la pratique et il la connaîtra d'autant mieux qu'il sera un praticien lui-même. C'est un peu ce que l'on demande aux professeurs dits associés, ces praticiens chevronnés qui continuent d'exercer leur activité et font, dans leur spécialité, de l'enseignement à temps partiel. Je pense que nos universités ont besoin de professeurs associés, notamment pour l'enseignement des disciplines fonctionnelles, et que leur rôle est complémentaire de celui, tel que je le conçois, de l'enseignant-chercheur en sciences de gestion. L'une des idées d'André Cibert, lorsqu'il lança à Dauphine la future maîtrise de sciences de gestion, était que les enseignements soient co-animés par un universitaire, disons un professeur de sciences de gestion, et un professionnel associé, disons un professeur de gestion.

Ce genre de collaboration est malheureusement devenu rare.

Le rôle d'un professeur de sciences de gestion n'est pas exactement le même que celui d'un professeur de gestion. On attend de lui qu'il prenne du recul par rapport à la pratique, qu'il la mette dans une perspective théorique, qu'il la conceptualise, qu'il en dévoile les soubassements historiques et sociologiques, les finalités aussi, qu'il la confronte aux résultats de la recherche et qu'il en fasse éventuellement la critique. Ce qui exige cependant qu'il la connaisse bien. Il y va de la pertinence de son enseignement et de sa crédibilité. L'enseignant de sciences de gestion qui n'aurait aucun contact avec la pratique risquerait de dispenser un enseignement désincarné et peu ancré dans le réel et, en définitive, peu crédible. Doit-il pour autant

avoir été un praticien ou l'être en même temps qu'il est enseignant-chercheur ?

Je suis enclin à penser qu'il est bon pour un enseignant-chercheur d'avoir eu une expérience de la pratique pendant quelques années, qu'il soit en quelque sorte passé par une sorte de « clinicat » comme salarié d'une entreprise, d'une administration, d'une association ou encore comme membre d'une profession libérale. Il lui faut avoir « vécu » ce qui se passe dans les organisations et subi en quelque sorte l'épreuve de leur culture, une culture très différente de celle du monde de l'enseignement et de la recherche. Bien que ces fonctions soient souvent dévalorisées sous le qualificatif d'« administratives », l'exercice temporaire de la direction d'un diplôme, d'un département ou d'un établissement peut constituer une expérience de la pratique ; on peut même dire avec Yves Dupuy<sup>10</sup> que l'enseignant –chercheur en sciences de gestion qui s'y consacre fait alors de la recherche-action, ce qui mériterait d'être mieux reconnu par nos instances d'évaluation. Par-delà cette expérience initiale de la pratique, il est également bon de garder un contact étroit avec les praticiens tout au long de sa carrière, notamment en lisant leurs revues et en participant à leurs manifestations professionnelles.

### **Les relations entre la recherche et la pratique**

Cela dit, le chercheur en sciences de gestion n'a pas selon moi pour rôle d'apporter des solutions immédiates aux problèmes des praticiens, je pense que c'est à eux et à leurs consultants de trouver ces solutions.

Je crois, mais il s'agit là d'un point de vue un peu « intégriste » que ne partagent pas tous les collègues, que le chercheur en sciences de gestion doit rester autant que possible à l'écart des activités de conseil, du moins de certaines d'entre elles : il risque en effet selon moi d'y sacrifier et sa compétence scientifique et son indépendance. Certes, certaines activités de conseil s'apparentent à de la recherche-intervention mais beaucoup sont très routinières et ne font que consommer des connaissances plus ou moins scientifiques. Par ailleurs, celui qui s'y livre peut y perdre son indépendance

---

<sup>10</sup> (2012). Le cherchant et le publieur en gestion, Dans *Comptabilité, contrôle et société* (Eds, Hoarau C., Malo J.-L., Simon C). Paris : Foucher, p. 363.

intellectuelle : le consultant agit pour un client, souvent le dirigeant d'une entreprise ; même si ce dernier ne lui dicte pas sa tâche, il n'en assume pas moins les objectifs. Le professeur-consultant peut donc se trouver confronté à des dilemmes éthiques, voire quelquefois à des conflits d'intérêts. Dans un ouvrage récent très polémique, un journaliste<sup>11</sup> qualifie d'« imposteurs » ces professeurs de sciences économiques qui se présentent sur les médias comme de purs universitaires alors qu'ils tirent l'essentiel de leurs revenus de multiples activités privées ; et il stigmatise leur proximité avec les milieux de la banque et, plus généralement, de la finance. Je ne crois pas qu'il y ait beaucoup d'« imposteurs » parmi les professeurs de sciences de gestion mais il nous faut être vigilants et ne pas tomber, via le conseil ou d'autres activités extra-universitaires, dans ce piège des conflits d'intérêts. Ce piège est dangereux pour notre profession car il rend suspects les résultats de nos recherches et décrédibilise nos enseignements. Peut-être nous faudra-t-il un jour un code de déontologie. Cela dit, un professeur de sciences de gestion peut jouer auprès de l'une ou l'autre des parties prenantes à la vie de l'entreprise le rôle d'expert. Pourquoi pas si cela n'est pas masqué et si l'intéressé sait rester dans son domaine de spécialité? J'ai en particulier beaucoup de considération, voire de l'admiration, pour nos collègues, peu nombreux il est vrai, qui apportent leur expertise aux syndicats ouvriers et le font souvent aux dépens de leur carrière. Mais, sans doute parce que mon *habitus* est profondément « laïque », j'ai tendance, bien que cela puisse sembler naïf, à penser que nous sommes au service de l'intérêt général et donc au service des différentes prenantes à l'entreprise et pas au service d'une partie prenante particulière et, notamment, de ses dirigeants. Le service que nous apportons aux parties prenantes est avant tout un service de connaissance ; nous devons leur apporter des connaissances qui les aident à mieux comprendre les organisations dans lesquelles ils évoluent et qu'ils gèrent. Ce service implique s'il le faut la critique ; c'est peut-être ce qui fait la principale différence entre un professeur de sciences de gestion et un professeur de gestion. Le prof de sciences de gestion devrait être « un intellectuel spécifique » à la Foucault : son rôle n'est pas, selon moi, comme je l'ai déjà dit, de proposer des

---

<sup>11</sup> Laurent Mauduit, « Les imposteurs de l'économie », Editions Jean-Claude Gawsewitch, 2012.

solutions aux dirigeants mais de rendre visibles pour tous les mécanismes et les enjeux du management, en d'autres termes d' « ouvrir les boîtes noires » et, éventuellement, de critiquer ce qu'ils découvrent<sup>12</sup>. Il nous faut oser critiquer les pratiques de gestion que nous observons, les discours aussi, souvent rationalisateurs, que nous entendons. Il faut aussi savoir nous élever contre les idées reçues et montrer la vacuité de certaines « recettes » à la mode, quelquefois habillées d'une scientificité douteuse, telles que les célèbres « recettes » de l'excellence de Peters et Waterman, aujourd'hui heureusement oubliées mais qui ont connu un beau succès dans le milieu des entreprises dans les années 1980<sup>13</sup>. Ce rôle critique est un rôle important des sciences de gestion ; en l'assumant, comme le dit Marc Nikitin, elles auraient « *d'une part un projet : rendre compte de la façon dont les choses se sont passées, et d'autre part une fonction : permettre de juger du sérieux des énoncés produits par les vendeurs de méthodes de gestion* »<sup>14</sup>.

Il est évident que le professeur de gestion, plus engagé dans la vie des organisations, n'a pas la même liberté critique que le professeur de sciences de gestion (à la condition bien sûr que celui-ci se tienne à l'abri de tout conflit d'intérêt).

Cette forme d'engagement ou de participation au débat social a incontestablement une dimension idéologique, il ne faut pas le nier. Mais elle ne fait pas pour autant de vous un idéologue si, justement, vous ne niez pas sa dimension idéologique, si vous en êtes conscients et si vous acceptez d'écouter des points de vue différents du vôtre et, éventuellement, de modifier celui-ci; en d'autres termes, pour parler comme Jürgen Habermas, si vous faites vôtre une éthique de la discussion. Dans les sciences de l'homme et de la société, et les sciences de gestion en font partie, on ne peut éliminer l'idéologie mais on peut remédier à ses déviations par la discussion.

Par contre, bien sûr, je crois que le chercheur en sciences de gestion ne doit pas être indifférent aux problèmes des praticiens et, s'il le peut, choisir des sujets de recherche en lien avec leurs problèmes. Ce qui implique qu'il soit à leur écoute.

---

<sup>12</sup> En disant cela, il est possible que je fasse allégeance à un paradigme épistémologique particulier ; on n'échappe pas à la réflexion épistémologique.

<sup>13</sup> Saluons au passage un petit ouvrage aussi décapant que revigorant du groupe CriM (Critique et Management) : Pezet A., Sponem S. (Eds)(2008). *Petit bréviaire des idées reçues en management*. Paris : La Découverte.

<sup>14</sup> (2003). De la science des affaires aux sciences de gestion. *Gérer et Comprendre* 74 : 67-75.

Etre à l'écoute de la pratique ne signifie pas être soi-même un praticien même si, comme je l'ai dit précédemment, une expérience de la gestion peut être fort utile, voire nécessaire. Il est d'autres manières de rester à l'écoute des praticiens et à leur proximité. On peut, comme je l'ai déjà dit, participer à leurs manifestations professionnelles. Pour ma part, j'essaie d'aller à chaque fois que je le peux aux congrès de l'Ordre des Experts-Comptables ; certes, je m'y ennuie un peu mais j'y apprend aussi beaucoup. Je suppose d'ailleurs que le praticien de base qui viendrait au congrès de l'une de nos sociétés savantes s'y ennuerait beaucoup. Il faut aussi lire les revues professionnelles ; on y découvre les préoccupations des praticiens, lesquelles peuvent suggérer des sujets de recherche et aussi, quelquefois, nous permettre d'enrichir l'interprétation de nos résultats.

Soyons-donc à l'écoute des praticiens - ce qui ne signifie pas, je le répète, être à leur service - et ne négligeons pas leurs problèmes ; si nous les négligeons, nous ferions dans l'académisme, ce qui est reproché à certains d'entre nous. Ce qui implique que nous fassions un effort d'interdisciplinarité. En effet, les problèmes de la pratique sont toujours interdisciplinaires. Nous ne sommes guère préparés à ce genre d'effort tant la recherche va vers la spécialisation, la spécialisation disciplinaire et la spécialisation intra-disciplinaire.

Les sciences de gestion ne sont pas les seules à s'intéresser aux organisations ; d'autres sciences, plus anciennes, s'y intéressent : les mathématiques, l'économie, la sociologie, la psychologie, l'histoire. On ne peut ignorer les apports de ces diverses sciences à l'étude des organisations et des problèmes qui s'y posent. De plus, parce qu'elles sont plus anciennes, elles peuvent nous apporter beaucoup au plan méthodologique. Bien évidemment, on ne peut-être à la fois un spécialiste des sciences de gestion et de ces diverses disciplines. Cela dit, on peut être un bon spécialiste des sciences de gestion et, en même temps, un spécialiste de l'une de ces disciplines. Il y a parmi nous de bons mathématiciens, de bons économistes, de bons historiens et de bons sociologues.

Bien sûr, on ne peut demander à tous les enseignants-chercheurs en sciences de gestion de pratiquer une autre discipline et l'on ne peut guère aller au-delà de la pratique de deux disciplines. Le principal est de rester ouvert aux autres disciplines qui se partagent l'étude des



organisations. En d'autres termes, il faut éviter une focalisation sur les seules sciences de gestion et continuer à enrichir sa culture, notamment par des lectures hors de son propre champ. La délimitation institutionnelle des sciences de gestion, à savoir la création de la section 06 du Conseil National des Universités (CNU), a permis leur développement, elle était nécessaire mais nous ne saurions nous y enfermer : cette section n'a pas le monopole scientifique de l'objet « organisations » et il nous faut dialoguer avec toutes les sciences qui s'intéressent à cet objet et développer des recherches aux frontières de celles-ci et des sciences de gestion<sup>15</sup>. Ainsi certains membres de l'AFC ont su dialoguer très efficacement avec les historiens et les sociologues et avancer avec eux sur de nouvelles voies de recherche.

Cette nécessaire ouverture est d'autant plus difficile que la recherche en sciences de gestion se spécialise de plus en plus et que naissent des sous-disciplines qui entretiennent de moins en moins de liens les unes avec les autres. Les systèmes d'accréditation des établissements et de notation des enseignants-chercheurs qui se mettent actuellement en place, fondés essentiellement sur le nombre de publication dans des revues académiques, poussent d'ailleurs, comme le remarque Yves Dupuy<sup>16</sup>, à cette spécialisation intra-disciplinaire. Ce qui conduit incidemment à s'interroger, il est difficile de ne pas faire d'épistémologie, sur l'unité et donc sur l'identité même des sciences de gestion. On ne peut plus, comme je l'ai été à un moment de ma carrière, être un spécialiste de la finance et de la comptabilité. Je ne crois pas être le prof le plus replié sur sa sous-discipline mais dois avouer que je ne lis quasiment jamais de revues de marketing ou de gestion des ressources humaines. Je crois que nous sommes beaucoup dans cette situation. Ceci nuit sans doute à notre compréhension des problèmes de la pratique qui sont par nature interdisciplinaire et, en même temps, ceci nuit à nos relations avec les praticiens. Je pense qu'il est possible de remédier à cette situation tout simplement en s'engageant à plusieurs dans des projets transversaux de recherche qui mobilisent des spécialistes de plusieurs sous-disciplines ou de plusieurs disciplines, ce qui commence à se faire au sein d'un certain nombre de centres de recherche.

---

<sup>15</sup> Les sciences de gestion forment un sous-ensemble de l'ensemble plus vaste des sciences des organisations.

<sup>16</sup> Déjà cité, p. 367.

## **En conclusion : « libre, critique, responsable »**

Je tiens à redire qu'il existe différentes façons d'exercer ce métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion selon les pondérations que chacun d'entre nous accorde à la recherche, à l'enseignement et à la pratique.

Nous avons, en tant qu'enseignant-chercheur en sciences de gestion à gérer bien des tensions. Tout au long de notre carrière, il vous faut faire des arbitrages entre les pôles du triptyque recherche-enseignement-pratique; au risque de la schizophrénie. Parmi les arbitrages les plus difficiles qu'il nous faut faire en tant que chercheurs, il y a celui entre la rigueur de nos recherches, appréciée par nos pairs de la discipline et, éventuellement, des autres disciplines, et la pertinence sociale de nos travaux, c'est-à-dire leur utilité pour ceux qui vivent dans les organisations. Il s'agit là d'un arbitrage assez spécifique des sciences de gestion.

A coup sûr, pour bien exercer ce métier, il nous faut nous montrer libres, critiques et responsables : libres par rapport aux parties prenantes à la vie des organisations, il nous faut donc éviter de nous mettre dans des situations susceptibles de porte atteinte à notre liberté académique; critiques par rapport à ce que nous observons et enseignons, ce qui suppose que nous soyons libres; et, enfin, responsables devant les parties prenantes à la vie des organisations, devant nos pairs et aussi devant nos étudiants. Cette triple exigence de liberté, de vigilance critique et de responsabilité fait la difficulté mais aussi tout l'intérêt de notre métier. Mais encore faut-il que nos établissements la partagent ...