



**HAL**  
open science

## “L’enseignement supérieur en transition” : “ Une grande inquiétude émerge ”

Romain Pierronnet, Aude Deville, Olivier Meier, Jean-Philippe Denis

### ► To cite this version:

Romain Pierronnet, Aude Deville, Olivier Meier, Jean-Philippe Denis. “L’enseignement supérieur en transition” : “ Une grande inquiétude émerge ”. 2024. hal-04513757

**HAL Id: hal-04513757**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-04513757>**

Submitted on 20 Mar 2024

**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.

## [Ouvrage] "L'enseignement supérieur en transition" : « Une grande inquiétude émerge » (J.-P. Denis)



Aude Deville, Jean-Philippe Denis et Olivier Meier -



Écoutez cet article

00:00

00:00  

« Depuis 20 ans, les universités ont été transformées à marche forcée par une succession de réformes (...) Un bilan s'imposait donc pour "se regarder passer" comme aiment à le dire parfois les dirigeants d'entreprise », déclare Jean-Philippe Denis, professeur en sciences de gestion à l'Université Paris-Saclay et co-auteur de l'ouvrage "L'enseignement supérieur en transition" (EMS, 2024).

« Ce que l'on voit d'abord émerger des divers chapitres, c'est une grande inquiétude. Autrement dit, le tableau n'est pas rose », ajoute-t-il lors d'un entretien à trois voix avec ses co-auteurs, Aude Deville (Université Côte d'Azur) et Olivier Meier (Upec), réalisé par Romain Pierronnet, chroniqueur pour News Tank, le 20/03/2024.

Pour Olivier Meier, « l'ouvrage est basé sur un diagnostic partagé et la volonté des acteurs de partager leurs expériences pour poser un certain nombre de questions sur des problèmes inhérents à l'université (attractivité, conditions de travail, budget alloué à la recherche...) et de trouver collectivement des réponses pour préparer l'avenir ».

« La gestion est une affaire d'experts insuffisamment sollicités », dit Aude Deville. Elle juge important de « repositionner nos collègues professeurs des universités et maîtres de conférences encore qualifiés

d'enseignant-chercheur en tant qu'acteurs investis dans leurs missions ».

« Par-delà les universités, combien d'institutions et d'organisations sont aujourd'hui gérées et managées par des responsables qui n'ont pourtant jamais suivi le moindre enseignement de management ou de gestion ? », interroge Jean-Philippe Denis.

« La suite de cet ouvrage est un ouvrage dédié au management des universités, l'appel à communication est lancé », annonce par ailleurs Aude Deville.

---

## « Réhabiliter l'initiative locale et l'expérimentation »

---

### **Romain Pierronnet : En suivant Vincent de Gaulejac (auteur de *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*), d'aucuns diraient que l'université serait "malade de la gestion" : en tant qu'enseignants-chercheurs en gestion, qu'en diriez-vous ?**

**Olivier Meier** : L'excès de gestion bureaucratique (contrôle, procédures, règlements), un certain corporatisme, les jeux politiques (postures idéologiques) peuvent parfois nuire à la créativité et à l'autonomie des enseignants-chercheurs. Il est par conséquent essentiel de trouver un équilibre entre une gestion efficace et une approche plus flexible qui permette aux universités de poursuivre leur mission principale d'enseignement et de recherche.

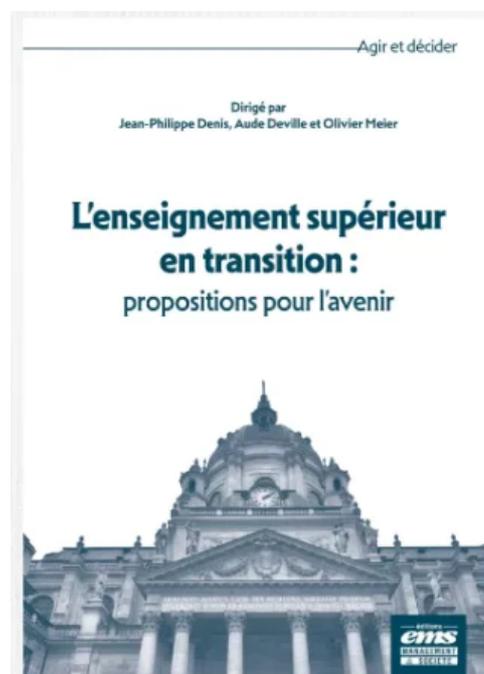
L'un des problèmes vient de la standardisation des résultats (critères de rentabilité et de productivité) et de l'hypercompétition (classements internationaux, budget R&D (Recherche et développement)), qui est en contradiction avec la nature souvent qualitative et non répétitive des activités universitaires, et la pleine indépendance des enseignants-chercheurs. Il faut réhabiliter l'initiative locale et l'expérimentation, en misant sur des projets collaboratifs ambitieux.

En matière de gestion, se pose également la question de nos liens avec le monde de l'entreprise (collaborations, partenariats, partage d'expériences). Dans ce domaine, les IAE (Institut d'administration des entreprises) font un travail remarqué, pour tenter de changer les choses et renforcer leurs liens avec les entreprises. D'autres initiatives (chaire, observatoire, société savante) contribuent également à légitimer la gestion et à créer des ponts entre les différentes parties prenantes.

**Jean-Philippe Denis** : Depuis 20 ans, les universités ont été transformées à marche forcée par une succession de réformes, depuis le passage au LMD (Licence Master Doctorat) (Licence-Master-Doctorat) dans le cadre du processus de Bologne et de l'harmonisation européenne jusqu'à la LPR (Loi de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur) (loi de programmation de la recherche) en 2020, en passant par la loi sur l'autonomie et les responsabilités universitaires (LRU (Libertés et Responsabilités des Universités) (loi LRU ou loi Pécresse du nom de la ministre Valérie Pécresse), appelée loi d'autonomie des universités, du 10/08/2007 adoptée sous le gouvernement Fillon) en 2008 consacrant l'autonomie des universités, la mise en place d'instances, d'agences de financement d'une autorité indépendante d'évaluation (L'Aeres (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur), devenue Hcéres (Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur)), jusqu'à la réforme en 2009 par décret des statuts mêmes des professeurs des universités et maîtres de conférences transformés en "enseignants-chercheurs" (les mots, on le sait en gestion, ça compte... !).

On le mesure, la transformation a été profonde. Il est même assez fascinant de constater à quel point l'université française aura été précisément transformée en un temps aussi court, selon un processus qui, toutes choses égales par ailleurs, n'est pas sans rappeler les transformations connues par d'anciennes grandes entreprises publiques comme France Télécom ou Gaz de France...

Ces transformations ont été gouvernées par nombre de postulats acceptés comme des évidences indiscutables :



« L'enseignement supérieur en transition : propositions pour l'avenir » -

- nécessité d'être présent sur une scène internationale de l'enseignement supérieur toujours plus compétitive sur fond d'économie de la connaissance et d'une innovation toujours plus intensive ;
- une croyance dans la nécessité de réformer le management des universités en les dotant d'une autonomie de décision et d'action et donc d'une capacité à penser et à développer une stratégie.

20 ans après l'entrée en vigueur des réformes, un bilan s'imposait donc pour « se regarder passer » comme aiment à le dire parfois les dirigeants d'entreprise.

« Le tableau n'est pas rose, il est plutôt noir »

Ce que l'on voit d'abord émerger des divers chapitres, c'est une grande inquiétude. Autrement dit, le tableau n'est pas rose, il est plutôt noir pour reprendre le titre d'un ouvrage d'Alain Cotta, justifiant aussi de l'avoir sollicité pour préfacier précisément notre ouvrage, lui qui a fait partie des professeurs fondateurs de Paris-Dauphine.

Ainsi, qu'il s'agisse du développement d'un véritable capitalisme académique, de fusions qui ne pouvaient évidemment être que très complexes, de la marchandisation des savoirs et de l'alerte face à une privatisation généralisée de l'enseignement supérieur, de gestion ou encore de la très grande fragilisation des programmes doctoraux, dans nombre d'institutions, c'est bien d'abord l'inquiétude qui prévaut.

Alors, l'université est-elle « malade de la gestion » ? Puisque vous évoquez l'ouvrage de Vincent de Gaujac, le sentiment que je crois assez partagé par l'ensemble des auteurs et les coordonnateurs est que, finalement, l'université pourrait bien être d'abord malade, aujourd'hui comme hier, d'une méconnaissance profonde par le politique et la société de ce que signifie précisément gérer et manager.

C'était d'ailleurs la critique virulente formulée par le professeur Marchesnay contre l'ouvrage de Vincent de Gaulejac, il y aura bientôt 20 ans : la représentation qu'il véhiculait de la gestion, si elle est souvent partagée par ceux qui ne sont pas spécialistes, est aux antipodes des avancées réelles de la discipline et de ce qu'enseignent les authentiques professeurs et maîtres de conférence ès sciences de gestion et du management. C'est ce constat que continuent de dresser les auteurs.

Si l'université est aujourd'hui malade, comme le sont nombre d'autres institutions (l'hôpital, la justice...), c'est sans doute de cette maladie dont traitent les divers chapitres de l'ouvrage : si toutes les réformes évoquées sont des réformes de gestion et de management, les enseignements de la discipline sciences de gestion et du management restent mal connus par celles et ceux qui exercent le pouvoir.

Il est donc purement logique que ceux qui en viennent à commander, décider - voire présider la République - naviguent d'abord à vue, de crise en crise. Et il est parfaitement logique qu'il en aille de même au sein des universités. Mais ceci n'est pas nouveau : à Sciences Po, à feu l'ENA, aujourd'hui à l'INSP (Institut national du service public), la recherche en gestion et management est inexistante... au point que d'anciens ministres tels Arnaud Montebourg à l'Insead (Institut européen d'administration des affaires) ou Marlène Schiappa aujourd'hui à l'EM Lyon, jugent nécessaire de suivre des enseignements de gestion... Dommage que ce soit après leurs mandats ministériels respectifs !

« Les enseignements de la discipline sciences de gestion et du management restent mal connus »

**Aude Deville :** N'est-ce pas plutôt l'absence de gestion qui rend malade une organisation telle que l'université ? Cela ramène à s'entendre sur le mot gestion. Le mot gestion, galvaudé, n'a jamais eu l'éclat mérité dans la langue française. L'absence de la puissance scientifique des sciences de gestion et du management serait peut-être uniquement causée par un souci de vocabulaire : on gère ses collègues, son portefeuille, son entreprise, ses enfants, etc. ?

Tout à chacun gère quelque chose et cela plusieurs fois par jour, mais est-ce pour autant de la gestion ?

Ensuite, cela renvoie à la problématique d'autres organisations publiques comme l'hôpital par exemple. La gestion n'est pas synonyme de bureaucratie ou de contrôle bureaucratique ou administratif. Les sciences de gestion pourraient être comprises à travers les options liées à l'épreuve de spécialités du concours d'agrégation du supérieur : comptabilité-contrôle de gestion et audit, finance, logistique, marketing, ressources humaines, systèmes d'information, management stratégique, gestion juridique et fiscale...

Les sciences de gestion dans leur diversité sont une science de l'action et de la décision qui porte sur les organisations dans leur complexité (secteur d'activité, enjeu de pouvoir, acteurs, outils, processus décisionnels, etc.).

Une thèse en sciences de gestion demande d'acquérir et de faire valoir des compétences théoriques, méthodologiques et une bonne compréhension du contexte de l'étude. Ainsi, pratiquer de la recherche en sciences de gestion et mettre en place les processus managériaux qui en découlent ne peut se résumer au mot gestion.

La gestion est une affaire d'experts insuffisamment sollicités. Enfin, c'est ce que nous avons voulu dans cet ouvrage, donner la parole à ceux qui font la valeur de l'université, repositionner nos collègues professeurs des universités et Maîtres de conférences encore qualifiés d'enseignant-chercheur en tant qu'acteurs investis dans leurs missions.

Nous souhaitons leur donner un espace de libre expression pour également mettre en valeur leurs analyses et propositions pour l'avenir. En tant qu'agent du secteur public ils sont engagés et souhaitent que leur organisation, l'Université, fonctionne le mieux possible.

## **Romain Pierronnet : Au plan éthique, on reproche parfois aux sciences sociales leur dimension "politique". Qu'en pensez-vous et comment avez-vous géré le fait de porter un regard de chercheurs en management sur votre propre organisation ? Le management ne serait-il pas une chose trop grave pour être confiée aux profs de management ?**

**Jean-Philippe Denis :** Rappelons d'abord que les auteurs de l'ouvrage ne sont pas tous des professeurs de management : nous y comptons même un professeur de droit du collège de France dont on connaît la valeur des analyses en matière de « gouvernance par les nombres » !

Ajoutons par ailleurs qu'il n'est pas dans l'objet de l'ouvrage de traiter précisément des institutions dans lesquelles nous sommes nous-mêmes en poste. Nous sommes conscients que l'art de gérer est tout sauf chose aisée et qu'il n'était pas lieu de s'exprimer sur des situations nécessairement particulières, mais bien de dresser un bilan général, permettant d'argumenter des propositions d'avenir. Ce qui n'empêche pas les auteurs d'assumer, quand c'est nécessaire, « là d'où ils parlent ».



Les professeurs de médecine font-ils nécessairement de mauvais médecins ? »

Enfin, pour ce qui est de la question de savoir si le management serait chose trop grave pour être confiée à des professeurs de management, il est forcément délicat de répondre puisque nous sommes ici juges et parties.

Alors, prenons plutôt une image : les professeurs de médecine font-ils nécessairement de mauvais médecins ? Accepteriez-vous d'être opéré par quelqu'un qui n'aurait jamais fait d'études de médecine ? Ou d'être jugé ou défendu par des professionnels qui n'auraient jamais suivi un enseignement

de droit ?

Par-delà les universités, combien d'institutions et d'organisations - et ceci jusqu'au plus haut sommet de l'État - sont pourtant aujourd'hui gérées et managées par des responsables qui n'ont pourtant précisément jamais suivi le moindre enseignement de management ou de gestion... et surtout ne se sont jamais confrontés aux leçons et problématisations de la recherche dans le domaine ?

Une part de la solution réside probablement dans une meilleure considération quant à la valeur des connaissances produites par les sciences de gestion et du management par les autres sciences humaines et sociales, mais aussi par les disciplines des sciences réputées « exactes ».

**Aude Deville :** Un chercheur en sciences de gestion analyse les organisations à l'aide de grilles de lecture théoriques et d'outils méthodologiques, les universités sont un cas spécifique. En professionnel, le chercheur en sciences de gestion sait et peut analyser sa propre organisation. La très riche production scientifique qui existe le montre bien. Dans cet ouvrage, nous avons choisi de publier également des récits, un partage d'expérience, du vécu, cela permet également d'alimenter la discussion.

**Olivier Meier :** L'ouvrage est basé sur un diagnostic partagé et la volonté des acteurs de partager leurs expériences pour poser un certain nombre de questions sur des problèmes inhérents à l'université (attractivité, conditions de travail, budget alloué à la recherche...) et de trouver collectivement des réponses pour préparer l'avenir, d'où l'idée de propositions émanant du terrain (initiatives locales, études empiriques, observations participantes, expérimentation, actions concertées...).

Il s'agit par conséquent d'enrichir le débat public sur un sujet essentiel pour l'avenir du pays, tant en termes de formation, de recherche que de perspectives d'emplois.

## **Romain Pierronnet : Pourriez-vous chacun citer une mesure "research based public policy" que vous aimeriez défendre, qui vous est apparue en préparant cet ouvrage ?**

**Olivier Meier :** L'importance de stimuler l'initiative locale et l'expérimentation au sein de l'université est primordiale pour redynamiser son environnement intellectuel et entrepreneurial. Encourager la culture de l'essai-erreur permet non seulement de redécouvrir l'enthousiasme de l'aventure entrepreneuriale, mais aussi de valoriser le processus d'apprentissage à travers les expériences vécues.

Accepter et même valoriser les divergences de vues et d'opinions est essentiel pour enrichir le débat académique et favoriser une réelle diversité intellectuelle.

L'université, en tant que lieu d'échange et de confrontation d'idées, doit se détacher des rigidités idéologiques pour favoriser un dialogue constructif et ouvert. Ce renouveau passe par la réhabilitation de la discussion (disputatio), la mise en avant des différents points de vue et la recherche d'un terrain d'entente qui enrichit la communauté universitaire dans son ensemble.

Les travaux de sociologues des sciences comme Michel Callon et Bruno Latour offrent des cadres théoriques précieux pour les sciences de gestion. Ils permettent de comprendre et d'intégrer les divergences de vues (controverses) au sein d'un processus de convergence productive.

Leur approche de la sociologie de la traduction, par exemple, met en lumière l'importance de la négociation, de l'intermédiation et de l'assemblage des intérêts hétérogènes pour parvenir à des accords et innover.

Pour reprendre cette méthodologie au service de l'innovation et de l'action, ce livre peut se voir comme une forme de passage obligé essentiel à tout échanges et discussions, et les auteurs et contributeurs, des porte-paroles, qui entendent susciter de nouvelles formes de collaboration et produire de l'action concertée.

**Jean-Philippe Denis :** Je propose de suggérer au président de la République de convier enfin des professeurs de sciences de gestion à ses grands débats et au conseil présidentiel de la recherche qu'il a mis en place. Parce que faute d'avoir été formé aux enseignements et à la recherche en sciences de gestion et du management, les décideurs (politiques comme économiques) prennent encore trop souvent des décisions en toute inconscience et dont ils mesurent bien trop peu les conséquences.

**Aude Deville :** Le point important est de replacer au cœur de la décision ceux qui produisent le service de recherche et d'enseignement, mais aussi de responsabilités et d'engagement collectif au sein de l'université. L'enseignement et la production scientifique sont un investissement pour l'État qui crée de la valeur sociétale. Il ne faut pas l'oublier.

**Romain Pierronnet :** **Que voulez-vous faire de votre ouvrage désormais ? En somme, quelles suites y donner du point de vue des politiques d'ESR (Enseignement supérieur et recherche), d'une part, et du point de vue de la recherche académique en management, d'autre part ?**

**Jean-Philippe Denis :** Nous comptons évidemment faire circuler les idées défendues dans cet ouvrage le plus largement possible. Et s'il fallait formuler un rêve, ce serait celui de voir réunis autour d'une même table les ministères de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais aussi de la culture, des affaires européennes, de la défense, de l'intérieur, évidemment de l'économie et des finances ou encore le SGPI (Secrétariat général pour l'investissement) pour une réflexion stratégique menée enfin sérieusement sur la valorisation collective de la recherche française, en particulier dans le domaine du management.

**Olivier Meier :** Ce livre avait plusieurs objectifs : fédérer de grands noms de notre profession, dans différentes disciplines et territoires, pour proposer un diagnostic commun et partagé sur la situation de l'enseignement supérieur en France, avec un état des lieux sans concessions, des analyses rigoureuses et des propositions solides pour l'avenir (émanant souvent de nos propres observations, initiatives, expérimentations et échanges à l'échelle locale).

« L'université n'est pas une simple organisation »

Nous souhaitons, à travers ce livre, poursuivre le débat au-delà de l'université, pour faire réagir et toucher l'ensemble des parties prenantes (gouvernement, institutions, entreprises, associations, société civile, opinion publique).

L'université n'est pas une simple organisation, c'est historiquement un lieu d'échanges et de savoir, une entité libre, ouverte sur le plan culturel, social et sociétal, dont la vocation était de former des esprits critiques et indépendants.

Il nous semblait important de faire ce livre, je pense que si nous ne l'avons pas réalisé, il y aurait chez plusieurs d'entre nous, une forme de regret. Nous nous devons de le faire. Espérons que d'autres médias et think tank nous aident dans cette démarche.

**Aude Deville :** La suite de cet ouvrage est un ouvrage dédié au management des universités, l'appel à communication est lancé !

« Stimuler l'initiative locale et l'expérimentation au sein de l'université »

## Les chroniques de Romain Pierronnet pour News Tank

---

« Donner à voir la richesse d'un matériau, de notions, de résultats et de questionnements de la recherche en management public consacrée au secteur de l'ESR. » C'est ce que propose Romain Pierronnet, docteur en sciences de gestion et chargé d'appui à la politique scientifique du Cerefige (Université de Lorraine), dans ses chroniques pour News Tank, le 17/01/2023.

Recensions d'ouvrages, entretiens, tribunes et analyses, il publie régulièrement des articles sur les recherches en sciences sociales pouvant être mobilisées par les organisations académiques et leurs professionnels.



### Romain Pierronnet

---

**Chargé de mission scientifique @ Office français de l'intégrité scientifique (Ofis)**

**Chargé d'appui à la politique scientifique @ Cerefige (Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises, Université de Lorraine)**

---

Romain Pierronnet assure des chroniques sur le management public et la recherche en sciences de gestion concernant l'ESR pour News Tank.

---

## Parcours

<b>Depuis septembre 2023</b>	<b><a href="#">Office français de l'intégrité scientifique (Ofis)</a></b> Chargé de mission scientifique
<b>Depuis septembre 2021</b>	<b>Cerefige (Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises, Université de Lorraine)</b> Chargé d'appui à la politique scientifique
<b>Depuis novembre 2022</b>	<b><a href="#">Université de Lorraine</a></b> Chargé de mission « Système d'information Recherche, Algorithmes et Codes Sources »
<b>Avril 2018 - décembre 2021</b>	<b>Institut de Recherche en Gestion</b> Chercheur associé
<b>Mai 2014 - août 2021</b>	<b>Adoc Métis</b> Consultant - Chercheur
<b>Mars 2018 - juin 2020</b>	<b>Ville de Nancy</b> Adjoint au Maire délégué au Numérique, à l'Education et aux écoles
<b>Avril 2014 - juin 2020</b>	<b>Métropole du Grand Nancy</b> Conseiller métropolitain délégué à la Recherche, à l'Enseignement Supérieur, à la Vie Etudiante
<b>Juillet 2009 - septembre 2011</b>	<b>Université Henri Poincaré</b> Vice-Président Etudiant

## Établissement & diplôme

-	<b>Université de Lorraine</b> Maîtrise de mathématiques
<b>Mai 2014 - avril 2018</b>	<b>Université Paris Est</b> Doctorat en sciences de gestion
<b>Septembre 2011 - septembre 2012</b>	<b>Université Paris Est Créteil</b> Master Développement et Management des Universités

Fiche n° 12499, créée le 15/07/2015 à 21:19 - Màj le 02/02/2024 à 09:35