



HAL
open science

Hommage à une universitaire qui croit encore à la coopération internationale !

Patricia Pol

► **To cite this version:**

Patricia Pol. Hommage à une universitaire qui croit encore à la coopération internationale!. La comptabilité en action, Mélanges en l'honneur du Professeur Geneviève Causse, L'Harmattan, 2016. hal-01868829

HAL Id: hal-01868829

<https://hal.science/hal-01868829>

Submitted on 5 Sep 2018

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.

Hommage à une universitaire qui croit encore à la coopération internationale !

Patricia Pol¹

Une rencontre naturelle dans une université singulière...

Arrivée dans le monde universitaire à la fin des années 80, j'ai connu Geneviève Causse à l'université Paris XII Val de Marne² au début des années 90. Dans un contexte nouveau de politique contractuelle avec le ministère, nous sommes alors en plein développement de stratégies pour adapter les universités françaises à leur environnement. Geneviève sera une artisane infatigable de ce mouvement en participant très activement à la professionnalisation et à l'internationalisation de l'université Paris 12. À l'origine du développement de la maîtrise de sciences de gestion en apprentissage et en formation continue puis d'un DESS en contrôle de gestion, elle n'aura de cesse que de mettre ses compétences au service du développement de nouveaux cursus dans des pays en développement ou en transition. Ce n'est donc pas un hasard si j'ai rencontré Geneviève Causse à l'université Paris 12 et si nous avons pu, ensemble, contribuer fortement à une forme d'internationalisation, caractéristique de l'enseignement supérieur entre les années 90 et 2000. Nous avons pu le faire parce que nous sommes toutes les deux des mélanges de parcours peu classiques dans ce monde universitaire. Mais aussi parce que nous étions encore dans un contexte d'organisation favorable à cette alliance.

En effet, l'université Paris 12 est alors un exemple tout à fait intéressant d'évolution d'un modèle « d'anarchie organisée » décrit par Cohen, March et Olsen³ vers une organisation de type managérial⁴. Il est vrai qu'en tant

¹ Maître de conférences à l'Université Paris-Est Créteil.

² Créée en 1970, l'université Paris Val de Marne (UPVM), également Paris XII Val de Marne ou Paris 12, est devenue l'université Paris-Est Créteil (UPEC) en 2010.

³ Michael D. Cohen ; James G. March ; Johan P. Olsen. "A garbage can model of organizational choice". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, p. 1-25, 1972.

⁴ Ce modèle managérial a notamment été influencé en par les thèses du Nouveau Management Public se référant la pensée de l'économiste Friederich Hayek (1899-1992), prix Nobel

qu'enseignant-chercheur en sciences de gestion, nous savions que développer des projets, c'était non seulement prévoir, organiser et se donner des moyens mais aussi construire des logiques de coopération au service de l'ensemble des acteurs concernés. Ce qui a fait la force de notre alliance, c'est précisément cette compétence mais aussi la certitude que la liberté académique est une valeur indispensable à l'équilibre de ce monde universitaire que l'Europe a fortement contribué à forger depuis le Moyen-âge. Geneviève fait partie de ces enseignants-chercheurs libres et entrepreneurs, détachée des logiques de pouvoir mais inconditionnellement attachée au service public de l'enseignement supérieur tout en œuvrant pour sa pluralité à travers son engagement à l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP). Elle pensait que pour garder sa liberté d'action et mener véritablement son métier d'enseignant-chercheur, elle ne pouvait pas prendre d'autres responsabilités que celles de créer et diriger une formation, encadrer ses étudiants et thésards, produire de la connaissance et développer des projets de coopération en France et dans le monde.

J'ai quitté le monde de l'entreprise multinationale en 1985 parce que je ne pensais pas pouvoir mettre mes valeurs et mes compétences au service de ces modèles que je considérais alors beaucoup trop hiérarchiques et ethnocentriques. L'idée de travailler dans une « anarchie organisée », où la dimension internationale est de fait inscrite dans ses missions⁵, m'a très vite séduite. Toutefois, ma formation à l'ESSEC, où l'on nous avait répété que nous allions être les managers dirigeants de demain, avait laissé des traces ! Je pensais que pour avoir des marges de manœuvre et faire bouger des lignes, il fallait prendre des responsabilités institutionnelles. C'est ainsi, qu'après avoir développé un programme Erasmus à mon arrivée à l'IUT en 1988, j'ai ensuite été chargée du développement des programmes européens au service des relations internationales de l'université (1991-1995) dont je pris la direction en 1996. Alors que le président Paul Mengal, nouvellement élu en 2000 considère que les relations internationales doivent être au cœur du développement de l'université, il crée une fonction de vice présidence pour ce secteur stratégique. J'assumerai cette fonction jusqu'à mon départ pour le PRES Université Paris-Est en 2008. Une longue marche⁶ au service

d'économie en 1974 et ayant inspiré les politiques économiques de Margaret Thatcher et de Ronald Reagan à la fin des années 70. Pour une analyse de la contribution de F. Hayek pour façonner les opinions économiques ordolibérales de toute une génération grandie pendant et après la dernière guerre en Allemagne, voir notamment la Leçon du 7 février (p105-133) du livre de Michel Foucault, *Naissance de la biopolitique, cours au Collège de France (1978-1979)*, sous la direction de François Ewald et Alessandro Fontana, Gallimard, Seuil, 2004.

⁵ Dès la loi Faure de 1969, la coopération internationale est en effet une des missions de l'université avec l'enseignement et la recherche. Elle le restera dans la loi Savary de 1984, puis la loi de 2007, Libertés et responsabilités pour les universités (LRU) qui y ajoutera la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur, tout comme la Loi 2013 de l'enseignement supérieur et de la recherche.

⁶ En référence à Christine Musselin, *La longue marche des universités françaises*, PUF, 2001.

de l'internationalisation de cette université fortement ancrée sur son territoire à l'est de Paris...

Ces mélanges sont donc une occasion de rendre hommage aux universitaires qui ont toujours cru à la coopération internationale comme vecteur de changement mais aussi d'amitié. À partir de certaines actions que nous avons menées avec Geneviève Causse notamment en Afrique, je m'attacherais à raconter comment histoires de vie personnelles et organisationnelles sont imbriquées.

Une histoire d'Afrique...

Geneviève est une femme qui a passé sa vie à traverser des frontières. Celles de la campagne à la ville, d'une épouse mère de famille à une professionnelle très absorbée par son travail, du public au privé, celles d'un pays à un autre. Nous avons commencé notre partenariat par l'Afrique. Rien d'étonnant à cela puisque la coopération internationale de Paris 12 a débuté avec l'Afrique et les pays francophones comme dans de très nombreuses universités françaises. Un peu plus d'une dizaine d'années après l'indépendance des anciennes colonies, il s'agit alors de contribuer à construire des universités dans ces pays nouvellement indépendants et d'en former le personnel.

Dès sa création, l'université Paris 12 s'est forgée une identité autour de la professionnalisation. Elle crée un IUT en 1972 et fera de la formation professionnalisée par la recherche et le partenariat avec les entreprises, un axe fort de son développement et ceci, à tous les niveaux de formation. Il se trouve que le directeur de cet IUT est aussi le directeur d'une structure équivalente qu'il a créé à Dakar, l'ENSUT (École Nationale Supérieure de Technologie) pour former des techniciens supérieurs et des ingénieurs. Michel Guillou deviendra ensuite le président de l'université Paris 12 entre 1976 et 1982⁷. Il contribuera fortement à développer un service de relations internationales, décision très novatrice à cette époque où rares étaient les universités qui se dotaient de structures centrales pour coordonner le foisonnement d'actions internationales individuelles. La coopération avec l'Afrique francophone devint alors un axe prioritaire à Paris 12 et le restera pendant près de 20 ans.

Lorsque j'arrive à l'IUT de Créteil en 1988, je suis frappée par cet ancrage africain de cette génération de collègues, précisément grâce à l'ENSUT. De très nombreux enseignants de l'IUT revenaient de Dakar après avoir fait leur service militaire en coopération technique. L'un d'entre eux, Bernard Dizembourg, deviendra également président de l'université Paris 12

⁷ Il deviendra par la suite Recteur de l'agence universitaire de la francophonie (AUPELF-UREF), cette même agence étant maintenant l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF).

en 1991. D'autres avaient gardé des liens ténus avec l'ENSUT et mis en place une stratégie de coopération largement soutenue par le ministère des affaires étrangères. Ce dernier considérait en effet ce partenariat comme un modèle de coopération universitaire et scientifique adapté au contexte du marché du travail local. De jeunes collègues sénégalais venaient se former pour faire leur thèse dans un des laboratoires de Créteil et créer à leur retour des structures de recherche sur place. L'ENSUT sera par la suite intégré à l'université Cheick Anta Diop de Dakar et restera un modèle de formation très prisé par les entreprises locales, africaines et étrangères.

La faculté des Lettres de Créteil avait quant à elle structuré un département très reconnu de recherche sur la littérature africaine et d'enseignement du français langue étrangère. Nous trouvons cette même logique de coopération dans les facultés de médecine et de sciences et technologies au Sénégal, mais aussi au Congo, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Tchad et au Burkina Faso. Une coopération inscrite dans une logique d'assistance technique mais également dans une logique de partenariat scientifique, certains objets de recherche et d'enseignement à Paris 12 étant inscrits dans les spécificités du continent africain.

Le programme Erasmus a été lancé par la Commission européenne en 1987. Convaincue que l'espace européen est une immense opportunité pour nos universités, et parlant en outre plusieurs langues européennes, dès mon arrivée à l'IUT, je développe avec succès un réseau de coopération avec huit universités européennes pour permettre à nos étudiants de réaliser une mobilité dans le cadre d'un séjour d'étude ou d'un stage. Lorsque le président nouvellement élu en 1991 me propose de mettre ces compétences au service de l'université, c'est avec un immense plaisir que j'accepte. Le service commun des relations internationales est alors présidé depuis sa création par un « assesseur » auprès du président, *Professeur des universités – praticien hospitalier*, Pierre-Louis Fagniez, lui-même très au fait de la coopération dans des pays francophones en Afrique et au Vietnam. Lorsqu'il quittera ses fonctions en 1996, j'en pris la direction. Geneviève vient alors me parler de son projet en Côte d'Ivoire pour mettre en place le DESS de contrôle de gestion⁸ à l'université Cocody d'Abidjan.

L'ancrage africain de Paris 12 m'était particulièrement familier. En effet, fille d'un père spécialiste de l'*offshore* pétrolier d'une grande multinationale française, l'expatriation a fait partie de mon parcours familial. J'ai donc passé une partie de mes études secondaires au Gabon entre 1969 et 1974. L'ensemble de la communauté pétrolière française et anglophone est alors concentré à Port Gentil, carrefour du transport de bois et de l'exploitation

⁸ La réforme LMD se mettra en place à l'université Paris 12 à partir de 2003.

d'un nouveau champ pétrolier qui fera la gloire de Elf Gabon⁹. Sorte de gros village situé en pleine brousse, avec 10 km de route praticable, Port Gentil est le règne des contradictions de cette époque. Rompue aux nouvelles technologies du pétrole *offshore*, elle est au cœur de l'innovation de l'industrie pétrolière. Située en pleine forêt au bord de l'Ogoué¹⁰, Port Gentil est aussi un lieu très actif de sorcellerie.

Officiellement, la colonisation est terminée. Je suis élève au lycée d'État de Port Gentil. Si 90% des élèves sont gabonais, plus de 90% du corps enseignant est français. Aucun technicien supérieur et ingénieur n'a encore été formé directement au Gabon, 99% des cadres et agents de maîtrise de Elf et Shell sont issus des anciens pays colonisateurs. Les ségrégations sont très fortes également à l'intérieur de la communauté française. Cadres et agents de maîtrise ne se mélangent pas et les enfants reproduisent ces règles implicites. Si j'apprends plus tard, au cours de mes nombreuses lectures en sociologie, en économie et en gestion, que cette structuration n'avait rien de spécifique à cette filiale africaine, et était la même au siège de cette grande entreprise, le fait de vivre dans un espace fermé, entre mer, forêt et ciel, a certainement accentué ce sentiment d'apartheid que j'ai pu nommer bien plus tard. Dans le cadre de mon travail de recherche doctoral réalisé notamment, à partir du fichier historique contenant l'ensemble des données concernant le personnel de l'entreprise Elf Aquitaine production entre 1957 et 1994, je montrerai plus tard que les agents de maîtrise qui ont été expatriés ont cependant 30 fois plus de chance de devenir ingénieur par la promotion interne que s'ils restent à Paris¹¹.

Je n'avais jamais eu l'occasion de retourner en Afrique depuis mon retour en France programmé en 1974 pour passer mon baccalauréat et me préparer à rentrer dans une classe préparatoire aux grandes écoles.

Vers des modèles nouveaux de coopération bilatérale

La faculté d'économie et de gestion de l'université Paris 12 avait eu également des liens très étroits avec la faculté d'économie de l'université Cocody en contribuant notamment à former nombre de ses docteurs et agrégés d'économie. Il se trouve en effet que la France a exporté en Afrique son modèle de recrutement des professeurs d'université dans les mêmes disciplines dont l'économie puis la gestion lorsque cette discipline devint autonome. Toutefois, compte tenu du besoin impératif de formation des

⁹ Voir notamment les récits de Pierre Péan sur l'ère d'Elf Gabon dont le livre, *Histoires africaines*, Fayard, 1983. Plus récemment, *Nouvelles affaires africaines, mensonges et pillages au Gabon*, Fayard, 2014.

¹⁰ Pour avoir un aperçu de l'ambiance qui pouvait régner sur les rives de l'Ogoué, voir l'ouvrage de Christian Dedet, *La mémoire du fleuve*, éditions Phébus, 1999.

¹¹ « Pour une analyse dynamique de la carrière : l'apport des études longitudinales ». *Congrès de l'AGRH*, 2000.

professeurs d'université dans toute la sous-région francophone, le CAMES¹² se met en place. Son objectif est d'organiser le concours d'agrégation de l'enseignement supérieur à l'échelle régionale et de réguler ainsi la formation et le recrutement d'une relève africaine pour toutes les universités de la sous-région. Longtemps présidé par des professeurs français, le CAMES est devenu 30 ans plus tard une instance d'évaluation et de régulation panafricaine tout à fait originale. À l'heure où les espaces régionaux se mettent en place, à l'instar de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de son registre des agences qualité, EQAR¹³, l'Afrique francophone a pris de l'avance pourrait-on dire. Même si le CAMES n'est pas un modèle en soi, reproduisant les mêmes lourdeurs que le système de l'agrégation française, nous avons beaucoup à apprendre de son expérience de coopération et d'arbitrage régional.

Geneviève fera partie de ces jurys d'agrégation du CAMES mais c'est pour un projet très collaboratif que nous démarrons un partenariat d'un autre modèle en Côte d'Ivoire. C'est en effet notre expérience de la professionnalisation que nous avons exportée tout en essayant de l'adapter aux contraintes locales. Il nous fallait, réaliser des missions d'organisation et d'enseignement, accueillir nos collègues et leurs étudiants, convaincre les bailleurs de fonds qu'investir dans l'enseignement supérieur en Afrique était une condition de son développement. Nous savions aussi que la formation continue et en alternance était un enjeu important pour le développement de ce pays mais aussi pour l'université elle-même. En effet, la Côte d'Ivoire ayant aussi reproduit notre système binaire et sélectif de grandes écoles, l'université publique se retrouve seule à faire face à la croissance très forte des effectifs. Amphithéâtres surchargés, grèves très fortes face à toute menace de suppression des bourses¹⁴, salaires très bas... Il fallait trouver un moyen de répondre aussi à une demande croissante du marché du travail pour un management intermédiaire de qualité. Les DESS ont donc répondu à cette demande et nous avons souhaité inscrire dès le début de notre coopération une délivrance mutuelle de diplômes. Si l'ingénierie des doubles diplômes n'était pas encore aussi développée qu'elle l'est maintenant dans nos universités, un des points forts de notre partenariat était précisément d'avoir dessiné conjointement un programme de formation et de déboucher sur une double validation. Nous avons créé un diplôme d'université à Créteil, délivré en formation continue. Ce système a permis à nos collègues

¹² Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur, la convention portant statut et organisation du CAMES a été signée par les chefs d'Etat de l'union africaine et malgache en 1972.

¹³ EQAR, *European quality assurance register*, mis en place en 2007 dans le cadre des conférences ministérielles du processus de Bologne.

¹⁴ Tous les étudiants du 1^{er} au 3^{ème} cycle sont boursiers et en théorie logés sur le campus donnant ainsi à l'université publique la possibilité de favoriser un système équitable, ce qui s'avéra ne pas être le cas bien sûr.

ivoiriens de fixer des droits de formation et de mettre en place un système de primes pour les responsables afin de leur permettre de s'investir pleinement dans ce projet au lieu d'enseigner dans les nombreuses écoles privées qui se profilaient alors. Parallèlement à cette formation professionnalisée, nous savions qu'il fallait former plus de professeurs et la formation doctorale est toujours restée une priorité. Tout un équilibre à trouver entre une gestion internationale de projets et un travail académique et scientifique. Geneviève m'a formée dans cette ingénierie et cette compréhension du monde universitaire africain. Au-delà des résultats académiques et professionnels obtenus, j'ai un souvenir très chaleureux de nos discussions dans des maquis à Abidjan autour d'une bière et de plats garnis d'attiéké et d'alloco¹⁵ ou dans une galerie d'art où il était difficile de résister à un couple Lobi, une statue Sénoufo ou Baoulé...

Entre rationalisme et pratiques du vaudou par certains de nos collègues, nous avons ainsi eu l'occasion de réfléchir à l'application de règles dites universelles de gestion stratégique ou d'évaluation des ressources humaines ! Nous avons vu se développer la crise ivoirienne, au tournant du milieu des années 2000, notamment à cause de ce concept « d'ivoirité » qui n'a fait que diviser les ivoiriens entre eux. Je sais que Geneviève a été directement impliquée dans différentes attaques armées dont elle est toujours sortie indemne et plus que jamais déterminée à poursuivre son œuvre au service d'un développement équilibré.

Coopérer durant ces années 90 et 2000 avec des universités africaines, ce fut également pour moi le moyen de perdre cette grande culpabilité de post-colonisation, culpabilité qui précisément ne peut qu'empêcher des relations de partenariat équilibrées. La situation actuelle de la coopération des universités françaises en Afrique, en nette décroissance depuis les années 2000, révèle que l'on n'est toujours pas sorti de ces contradictions. Comment coopérer de façon équilibrée dans une relation historiquement marquée par la colonisation ? Comment laisser une place importante aux coopérations pour un développement équitable dans les stratégies internationales des universités, de plus en plus marquées par la course aux classements et la recherche d'une plus grande visibilité internationale ? Un défi que nous ne vivons plus ensemble avec Geneviève mais pour lequel je continue à me battre.

Conclusion

Notre internationalisation avec Geneviève ne s'est pas arrêtée à l'Afrique et je ne peux pas terminer ces Mélanges sans mentionner nos aventures dans deux pays de l'ex Union soviétique. L'université Paris 12 a été particulièrement active en Ukraine et en Arménie, notamment grâce aux

¹⁵ L'attiéké est issu de la farine de manioc, l'alloco est fait à partir de banane plantain frite.

programmes mis en place par la Commission européenne pour faciliter le passage de ces pays à l'économie de marché. En plein cœur du Donbass, c'est avec l'université de Donetsk, que nous tentons, dès l'indépendance de l'Ukraine en 1991, d'impliquer toutes les composantes de Paris 12 intéressées dans un partenariat institutionnel à la demande de cette université approchée par un cabinet de conseil français. Cette expérience nous a ensuite amenés à Kiev où Geneviève a monté un programme européen Tempus avec nos partenaires espagnols de Saragosse. Lorsque l'attaché de coopération universitaire à Kiev prend ses fonctions en Arménie, c'est tout naturellement qu'il fait appel à Paris 12 pour développer une coopération avec l'Institut Briousov. Cet institut qui formait les diplomates pour l'Union soviétique, voulait diversifier son offre de formation afin de former des spécialistes du commerce international. D'une coopération active avec nos collègues du département de langues étrangères appliquées, nous préparons avec Geneviève pour le ministère des affaires étrangères, l'analyse d'un projet d'université franco-arménienne. Outre les conditions de travail et de vie extrêmement difficiles que nos collègues arméniens ont dû affronter dans les années 90, l'Arménie c'était aussi le goût retrouvé des tomates et des abricots de notre enfance !

Je suis retournée en Arménie récemment et j'ai eu l'occasion de rencontrer les dirigeants de l'UFAR, l'université française en Arménie qui a finalement vu le jour grâce à la coopération lyonnaise¹⁶. J'ai également participé à la conférence ministérielle de l'Espace européen de l'enseignement supérieur¹⁷ qui s'est tenue à Erevan en mai 2015, en tant que représentante cette fois du ministère français de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche. C'est dire le chemin parcouru en 20 ans. Les coopérations bilatérales que nous avons menées se sont enrichies de financements et de dialogues politiques multilatéraux développant des logiques de réseaux scientifiques mais aussi d'amitiés. Et c'est bien sur cela que je souhaite conclure. En période de limitation des ressources publiques, nous comprenons que des démarches stratégiques doivent amener les universités à définir des priorités, y compris au niveau international, cette dimension étant d'ailleurs de plus en plus intégrée aux choix scientifiques et académiques des établissements. Toutefois, les universités doivent rester capables d'investir également dans des logiques individuelles porteuses de créativité et d'innovation. Ces 25 ans passés aux côtés de Geneviève Causse et de tant d'autres collègues passionnés par l'enseignement et la recherche à travers le monde m'ont convaincue que ce savoir-faire universitaire de

¹⁶ Il est vrai que la plus grosse communauté arménienne en France se trouve à Lyon et que la diaspora a largement financé le développement des coopérations entre nos deux pays.

¹⁷ L'espace européen de l'enseignement supérieur est issu du processus de Bologne mis en place par 29 pays européens, après avoir été lancé en 1998 par la France, l'Allemagne, l'Italie et la Grande Bretagne. Il comprend maintenant 48 pays européens de l'Atlantique à l'Oural... (www.ehea.info).

coopération est un formidable avantage comparatif¹⁸ qu'il ne faudrait pas risquer de perdre au profit de logiques trop bibliométriques et purement concurrentielles.

¹⁸ Clin d'œil à la théorie de David Ricardo (1772-1823) que l'on pourrait appliquer à la spécificité des universités, à savoir : la libre circulation des connaissances et le libre échange des universitaires.