



HAL
open science

“ Grand angle ” avec Gérard Hirigoyen

Gillet Philippe

► **To cite this version:**

Gillet Philippe. “ Grand angle ” avec Gérard Hirigoyen. *Entreprise & société*, 2020, *Entreprise & Société* 2019 – 2, n° 6, 2019 – 2 (n° 6), pp.21-31. 10.15122/isbn.978-2-406-10785-9.p.0021 . hal-02989623

HAL Id: hal-02989623

<https://hal.science/hal-02989623>

Submitted on 5 Nov 2020

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.



CLASSIQUES
GARNIER

GILLET (Philippe), « “Grand angle” avec Gérard Hirigoyen », *Entreprise & Société*, n° 6, 2019 – 2, p. 21-31

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-10785-9.p.0021](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-10785-9.p.0021)

La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.

© 2020. Classiques Garnier, Paris.
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.
Tous droits réservés pour tous les pays.

GILLET (Philippe), « “Grand angle” avec Gérard Hirigoyen »

RÉSUMÉ – Dans ce grand angle Gérard Hirigoyen, interrogé par Philippe Gillet revient sur sa carrière d’enseignant-chercheur. Il détaille en particulier ses recherches en théorie financière, finance d’entreprise et surtout sur les entreprises familiales. Il partage également ses expériences de directeur d’IAE, de président du jury d’agrégation et de président d’université.

MOTS-CLÉS – Finance, entreprises familiales, création de valeur, théorie financière

GILLET (Philippe), « Interview with Gérard Hirigoyen »

ABSTRACT – In this wide-ranging interview, Gérard Hirigoyen, interviewed by Philippe Gillet, looks back on his career as a teacher-researcher. In particular, he details his research in financial theory, corporate finance and especially on family businesses. He also shares his experiences as director of IAE, president of the agrégation jury and president of a University.

KEYWORDS – Finance, family businesses, value creation, financial theory

« GRAND ANGLE » AVEC GÉRARD HIRIGOYEN

Philippe GILLET

Docteur en Sciences économiques (1978) et en Sciences de gestion (1984) Gérard Hirigoyen a connu tous les postes d'enseignant-chercheur à l'Université, commençant comme moniteur avant de devenir, trente ans plus tard, Président de l'Université Montesquieu-Bordeaux IV et Président des présidents des universités d'Aquitaine (CPUA). Il a été trois fois membre du concours d'agrégation en gestion et trois fois président du concours d'agrégation de gestion du CAMES (Afrique et Madagascar). Ses enseignements et ses recherches portent sur la finance, et très spécifiquement sur l'entreprise familiale, la gouvernance et la création de valeur. Il est l'auteur ou le coordinateur d'une quinzaine d'ouvrages et d'une soixantaine d'articles de recherche sur ces sujets.

Philippe GILLET : Lorsque Jean-Philippe Denis vous interroge sur l'auteur francophone qui vous a le plus marqué, vous répondez sans hésiter Michel Foucault. Michel Foucault est pour vous le penseur du pouvoir. Comment Michel Foucault a-t-il lui-même influencé votre vision du pouvoir dans les entreprises, au point d'ailleurs que vous avez proposé un sujet de leçon à l'agrégation de sciences de gestion : pouvoir et gestion ?

Gérard HIRIGOYEN : La question première est celle-là : comment ai-je été amené à m'intéresser à Michel Foucault et à la lecture des « mots et des choses » ? Tout à fait par hasard dois-je le reconnaître. Par hasard ou par nécessité ? Alors étudiant en licence es sciences économiques à l'Université de Bordeaux I, je suivais des TD sur le cours d'histoire de

la pensée économique dispensé par le professeur Jean Merigot ; dois-je l'avouer, le plus beau cours que j'ai reçu de ma scolarité universitaire et qui sans doute, n'a pas été – consciemment ou non – étranger à ma vocation professorale. Nous avons chacun deux exposés à faire pour notre notation. Pour l'étudiant Gérard Hirigoyen, François Quesnay et le mouvement physiocratique d'une part, et Wicksell et l'école suédoise d'autre part.

Cherchant de la bibliographie sur Quesnay, je suis tombé de façon fortuite sur « Les mots et les choses ». Poussé par la curiosité que m'inspirait le titre, j'ai eu envie d'en savoir plus. C'est en parcourant l'ouvrage que mon attention fût attirée par un passage consacré à l'explication que Michel Foucault donnait du rôle fondamental joué par les propriétaires terriens dans le tableau d'échanges économiques. Je tenais matière à rédiger un bon travail. Ce qui fût d'ailleurs le cas, puisqu'une excellente note vint récompenser l'exposé. Mais, ces pages me mirent en appétit de poursuivre la lecture du livre et de rencontrer ainsi la thématique du pouvoir. Michel Foucault penseur du pouvoir ! Passion découverte qui m'a conduit de façon gourmande à en approfondir le contenu et les contours en glissant vers Henry Mintzberg et la lecture du « pouvoir dans les organisations ». Cette découverte s'apparente à une forme de sérendipité puisque cherchant Quesnay, je suis tombé sur Foucault *et in fine* sur Mintzberg. J'ai découvert la variable manquante de la théorie de la firme : le pouvoir. Sociologues et philosophes ont permis son intégration progressive. La problématique du pouvoir m'a conduit à m'intéresser à la gouvernance et à la typologie des pouvoirs dans l'organisation : pouvoir de décision, pouvoir de contrôle et pouvoir d'influence. Pouvoir d'influence qui n'appartient à personne ; peut-être le vrai pouvoir ?

Je crois que cette découverte a modelé de manière décisive ma façon globale d'appréhender les questions. Il faut observer les théories de haut et remonter aux penseurs fondamentaux, avant de redescendre vers le détail. Autrement dit, monter sur la colline pour redescendre vers la vallée.

P. G. : L'ouvrage *Introduction à la gestion – Connaissance de l'entreprise à travers ses documents financiers*¹ que vous avez publié avec Alain Couret (et Jérôme Caby pour la troisième édition) est essentiellement consacré

1 A. Couret, G. Hirigoyen, J. Caby, (1998) *Introduction à la gestion – Connaissance de l'entreprise à travers ses documents financiers*, Paris, Montchrestien.

à l'étude des principes de la comptabilité et à l'analyse financière. L'étude de la stratégie de la firme ne vient qu'ensuite. Vous justifiez cette approche en introduction, par cette phrase : « La connaissance intime de l'entreprise commence par une découverte de ses chiffres ». Pensez-vous vraiment que les chiffres peuvent tout dire sur une firme, au point que l'on puisse en avoir une connaissance intime ? Quid des aspects qualitatifs, comme la culture de la firme, la connaissance et les savoirs qu'elle emmagasine, ses projets ou sa gouvernance ? Pensez-vous que ces aspects de la firme puissent-être traduits en chiffres ? la comptabilité telle que nous la connaissons aujourd'hui est-elle suffisamment développée pour retracer ces éléments ?

G. H. : J'ai beaucoup d'affection pour ce livre, et pour mes co-auteurs avec lesquels j'ai d'ailleurs beaucoup publié. Ce livre a une approche très originale des documents comptables, mais lorsque l'on parle de chiffres de l'entreprise, on ne doit pas se limiter aux seules données comptables. Dans la troisième édition, nous faisons une large place aux autres chiffres proposés par la firme, notamment son bilan social et maintenant, son bilan environnemental. Il n'en reste pas moins vrai que l'on peut tirer beaucoup d'informations des chiffres publiés par une entreprise. Pour le chef d'entreprise, les chiffres sont des amis. Il peut s'appuyer sur des données complètes et fiables. Elles mettront en évidence des faits et évolutions marquants et attireront son attention sur les actions à conduire. Le parti pris de ce livre était de les recenser, mais il est clair qu'il existe aussi beaucoup d'informations qui ne sont pas intégrées dans les données chiffrées d'une firme. Ce sont là les limites de l'exercice de l'analyse financière que je précise d'ailleurs dans la deuxième partie du livre.

P. G. : Vous êtes passé de l'économie à la gestion à travers le droit et la comptabilité. La comptabilité dans son acception traditionnelle est fondée sur le fait de retracer le passé de la firme, et de donner de l'exercice écoulé une image fidèle. Au contraire, la finance est fondée sur l'avenir de la firme et sur les projections de ses cash-flows futurs. Comment avez-vous réalisé cette transition ?

G. H. : C'est tardivement que j'ai rejoint le monde de la gestion, après une thèse en sciences économiques sur la prévision de l'emploi en France. J'ai ensuite soutenu une seconde thèse en Sciences de Gestion

sur les comportements financiers des entreprises familiales. Cette thèse approfondissait mon mémoire de DEA en sciences de gestion consacré à l'insuffisance des fonds propres dans les moyennes entreprises industrielles familiales. Je me suis donc emparé tout doucement de la théorie financière. L'intérêt de mes études en sciences économiques a été de me donner la possibilité de prendre de la hauteur, d'avoir une vision globale et non purement mécaniste de la théorie financière. Aujourd'hui, il me semble que de nombreux chercheurs en finance restent trop techniques et n'ont pas cette curiosité de « monter sur la colline » pour embrasser la totalité de la discipline. On ne réfléchit pas assez aux hypothèses, aux paradigmes, aux modèles utilisés, on cherche trop à s'insérer dans la théorie sans chercher à la dominer, à la remettre en cause. C'est à cette vision que je me suis attaché dans l'article publié dans ce numéro.

P. G. : Vos recherches ont beaucoup porté sur les entreprises familiales, et notamment sur leurs performances. Cela a été l'objet de votre thèse en sciences de gestion. Dans l'ouvrage récent que vous avez consacré aux entreprises familiales², vous écrivez qu'elles représentent entre 65 % et 90 % des entreprises dans le Monde, dont 70 % des entreprises en Europe et 83 % en France et qu'elles transcendent toutes les tailles d'entreprise. Ainsi, selon vous, 1/3 des entreprises de l'indice S&P500 peuvent être considérées comme des entreprises familiales. D'abord une question courte : quelle est votre définition de l'entreprise familiale ?

G. H. : En provoquant un peu, je vous dirais que je ne sais pas ce qu'est une entreprise familiale. Allouche et Amann³ ont réalisé une intéressante étude de littérature sur les définitions de l'entreprise familiale. Les définitions sont nombreuses et plurielles. D'un côté, il y a les petites et moyennes entreprises, et à l'autre bout du spectre, il y a des groupes comme Bonduelle ou Auchan, ou Peugeot, dont la direction n'est plus assurée par la famille, laquelle ne contrôle pas non plus la majorité du capital. Comment les caractériser ? Peut-être par le pouvoir d'influence. Les définitions sont légion. Certains auteurs parlent d'une détention minimale de 20 % du capital par la famille, d'autres du fait qu'au moins deux membres de la

2 G. Hirigoyen (Dir.), *Entreprises familiales, défis et performance*, Paris, Economica, 2014.

3 J. Allouche et B. Amann : « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Volume 3 n° 1, mars 2000, p. 33-79.

famille y travaillent... mais pourquoi ces seuils fixés arbitrairement ? Personnellement, je m'attache à détecter l'existence du pouvoir d'influence de la famille dans le management de la firme, l'existence d'un lien autre que purement économique entre la famille et l'entreprise. On parle souvent de lien socio-émotionnel, qui va au-delà des purs intérêts financiers et, surtout, qui s'inscrit dans le temps. La perspective d'une entreprise familiale est toujours une perspective de long terme, contrairement aux entreprises managériales qui, souvent, se contentent d'une maximisation à court terme de la valeur actionnariale. Mais toutes ces définitions sont partielles. La vraie définition de l'entreprise familiale reste à écrire.

P. G. : Les entreprises familiales se distinguent-elles des entreprises traditionnelles par un mode de gouvernance particulier ? Lequel ?

G. H. : La gouvernance dans l'entreprise familiale est duale : une gouvernance de l'entreprise et une gouvernance de famille. La gouvernance familiale vise à prévoir la manière dont une entreprise familiale est gérée lorsque la génération suivante prend la relève et/ou que de nouveaux membres de la famille sont amenés à jouer un rôle actif dans l'entreprise. Il est primordial pour la continuité de l'activité d'organiser la gouvernance appropriée au plus tard lorsque la génération suivante est sur le point de prendre la relève. Car ce qui rassemble souvent la Famille c'est l'entreprise et ce qui détruit souvent l'entreprise c'est la Famille.

Plus le nombre de membres de la famille impliqués dans l'entreprise est important, plus les points de vue sont susceptibles de diverger. Une absence de consensus entre les membres de la famille est alors à craindre s'il n'existe pas de structure décisionnelle clairement définie.

L'entreprise familiale ne se gère pas comme une entreprise managériale. Son mode de fonctionnement est en effet dominé par l'émotion et l'affect. Ce face à face entre la gouvernance informelle d'une famille et la gouvernance formelle d'une entreprise s'apparente à un exercice d'équilibriste, qui fait la spécificité d'une entreprise. Afin d'éviter le débordement des conflits familiaux sur les entreprises, le Conseil de famille et la charte familiale qui en découle, sont de bons garde-fous. Quand une menace pèse sur la richesse socio-émotionnelle, la famille peut prendre des décisions non incitées par la logique économique, préférant mettre l'entreprise dans une situation risquée plutôt que l'ordre familial.

P. G. : Si l'on regarde les entreprises familiales à la lumière de la théorie des parties prenantes, les actionnaires « familiaux » font-ils partie des actionnaires traditionnels ou constituent-ils une partie prenante nouvelle, différente des autres actionnaires ? les actionnaires familiaux ont-ils des comportements spécifiques qui les distinguent des autres actionnaires ?

G. H. : Dans les entreprises traditionnelles, la volonté des investisseurs de s'associer est fondé par *l'affectio societatis*. Dans les entreprises familiales, un *affectio familiae* se superpose à *l'affectio societatis*. On entre donc dans les secrets de famille, on quitte le domaine de la pure maximisation de l'utilité de l'investisseur pour entrer dans le monde des « jalousies paroissiales », des rancunes familiales⁴. Il y a des biais comportementaux émotionnels dans les familles, des distorsions qui nécessitent pour les comprendre, d'élaborer des outils spécifiques comme les génogrammes qui permettent de mesurer l'intensité des liens entre les membres familiaux. Les exemples sont nombreux, où les conflits familiaux ont miné l'entreprise. On peut évoquer sans être exhaustif, les cas des entreprises emblématiques comme Gallimard, Teisseire, Lacoste, des familles Bettencourt ou de Lur-Saluces. Cela affecte bien évidemment la gestion de ces firmes et la recherche peut donc faire émerger un nouveau type de partie prenante, les actionnaires familiaux aux côtés des actionnaires traditionnels⁵.

P. G. : Les entreprises familiales ont-elles elles-mêmes des comportements particuliers en termes de management ? Apparaissent-elles comme plus éthiques, plus socialement responsables ? Au point de vue de la GRH, les entreprises familiales ont-elles également des comportements particuliers, plus de paternalisme par exemple (on pense par exemple à des firmes comme Michelin ou Pierre Fabre ?)

C'est une question essentielle. Dans l'entreprise, il y a trois grandes catégories de valeurs : les valeurs de la famille, les valeurs de l'entreprise et les valeurs de l'individu. À la confluence de ces trois catégories de

4 G. Hirigoyen : « L'apport de la pensée d'Emile Durkheim à la connaissance de l'entreprise familiale », en collaboration avec Amélie Villéger, *Revue Française de Gestion*, 44,275, 2018.

5 G. Hirigoyen : « Concilier Finance et Management dans les Entreprises Familiales », numéro spécial de la *Revue Française de Gestion*, décembre 2009, coordonné par Michel Albouy.

valeurs on trouve les valeurs partagées. L'exploitation de ces valeurs est spécifique à l'entreprise familiale.

J'ai eu l'occasion de travailler à partir des données de Vigeo, notamment avec Thierry Poulain-Rehm, sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises familiales⁶. Plusieurs arguments militent en faveur d'une responsabilité sociétale supérieure des entreprises familiales.

Leur vision de long terme impacte les relations entretenues entre les entreprises familiales et leurs parties prenantes. Il existe une relation étroite entre les entreprises familiales et l'environnement auquel elles appartiennent. En ce sens, elles peuvent déjà être qualifiées de socialement responsables. Ayant un rapport différent au risque et une meilleure connaissance des ressources offertes par leur environnement immédiat, elles sont mieux à même de saisir des opportunités de croissance et d'investir dans des secteurs négligés par les entreprises non familiales : elles contribuent ainsi à l'emploi, à la dynamique économique et, *in fine*, au bien-être de la population. En effet, les relations harmonieuses avec l'environnement atténuent la pression exercée sur les salariés et améliorent leur moral, ce qui accroît le niveau de productivité et favorise la pérennité de l'entreprise. Le développement économique et le développement social tout à la fois s'en trouvent ainsi améliorés.

C'est notamment ce que j'ai pu observer en écrivant le cas Catherineau⁷, entreprise hénokienne créée en 1750, située à Saint-Médard-en-Jalles en Gironde.

P. G. : Enfin, très prosaïquement, les entreprises familiales sont-elles plus profitables que les autres ?

G. H. : La question qui se pose est celle de savoir si devenir actionnaire de telles entreprises se révèle un choix payant dans la mesure où le style de gestion pourrait limiter leur potentiel de création de valeur. C'est tout le contraire que l'on observe, les actions des entreprises familiales ayant montrées dans le passé leur capacité à surperformer les principaux

6 G. Hirigoyen : « La responsabilité sociétale des entreprises familiales : les leçons d'une approche comparative internationale », Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens, Une vision des ressources humaines sans frontières, Questions de société, Éditions EMS 2018, en collaboration avec Thierry Poulain-Rehm, p. 157 à 181.

7 G. Hirigoyen : « Catherineau » : case studies and reports. Henokiens case collection 2018.

indices boursiers sur la durée tout en versant des dividendes réguliers à leurs actionnaires. Toutes les études professionnelles ou académiques ayant examiné les facteurs de performances mettent en évidence, que ces entreprises surclassent leurs pairs « non familiales », aussi bien en terme de croissance du chiffre d'affaires, que de rentabilité, ou de flux de trésorerie, particulièrement en France et en Allemagne, mais aussi dans tous les pays du monde.

La gouvernance familiale profite à la firme. Je mettrais juste un bémol à cela précisant qu'il est important de réintroduire la dimension générationnelle. Il semblerait que les héritiers soient moins habiles à créer de la valeur que les fondateurs. Je rejoins en cela l'avis de Thomas Piketty⁸ : le capitalisme de créateur d'entreprise ne doit pas devenir un capitalisme d'héritier. La succession ne doit pas automatiquement revenir aux héritiers. Je suis très favorable à une direction non familiale dans les entreprises familiales lors d'un saut de génération. Les compétences doivent jouer un rôle majeur par rapport à la seule dimension affective. Des entreprises familiales comme Osborne ont carrément interdit que le successeur soit choisi parmi les membres de la famille ce qui a contrario traduit une position excessive.

P. G. : Puisque l'on parle de profit et de rentabilité, votre parcours de recherche vous a également amené à vous intéresser de près à la notion de création de valeur, notamment dans le cadre de l'ouvrage que vous avez écrit avec Jérôme Caby et Christian Prat dit Hauret dans la 4^e édition⁹. Dans cet ouvrage, vous vous êtes intéressé à la relation entre gouvernance et création de valeur. Qu'avez-vous pu en déduire ?

G. H. : Je me suis au départ intéressé à la notion de création de valeur grâce à la demande d'Yves Simon qui m'avait suggéré d'écrire un article dans l'encyclopédie de gestion¹⁰. La vraie question est quel type de gouvernance pour quel type de création de valeur ? Je suis plutôt partisan d'une gouvernance plurale par opposition à une gouvernance ouvrant vers une création de valeur purement actionnariale. La valeur créée dans

8 T. Piketty : *Le capital au XXI^e siècle*, Paris, le seuil (2013).

9 *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*. (En collaboration avec Jérôme CABY et Christian Prat dit Hauret) *Economica*, 4^e édition, 2013.

10 G. Hirigoyen : « Le lien stratégie-finance : approche par la création de valeur » in *Encyclopédie de gestion Economica* (2^e édition) 1997.

l'entreprise doit profiter à l'ensemble des parties prenantes et pas uniquement aux actionnaires. La gouvernance visant à la maximisation de la seule valeur actionnariale est une gouvernance myope focalisée sur le court terme dont l'intérêt est forcément limité. J'épouse bien volontiers la vision des entreprises familiales qui inscrivent la création de valeur dans le temps et dans une perspective de développement durable. Sans oublier que les valeurs créent de la valeur.

P. G. : Au-delà de votre carrière d'enseignant-chercheur, vous avez également été un bâtisseur et un administrateur : vous avez créé l'IRGO, centre de recherche de l'équipe de gestion de l'Université de Bordeaux, mais surtout dirigé l'IAE de Bordeaux, et vous avez aussi été Président de l'Université de Montesquieu-Bordeaux IV. À l'aventure souvent individuelle du chercheur, vous avez ajouté l'aventure collective de la direction de l'IAE et de la Présidence d'une Université. Avez-vous pensé, comme Durkheim à qui vous avez consacré un article dans la Revue Française de Gestion, « qu'il y a un plaisir à dire nous plutôt qu'à dire moi » ?

G. H. : Oui, sûrement. Dans ce parcours, j'ai aimé exercer des responsabilités collectives. L'exercice du pouvoir n'est intéressant que s'il permet, en partage avec la communauté, de mener à bien un certain nombre de projets. Je suis favorable à l'exercice d'une gouvernance partagée avec l'ensemble des acteurs c'est-à-dire : avec les étudiants, les collègues et les personnels BIATOS¹¹. Même si, in fine, la décision est solitaire. J'ai retenu de cette période une chose : on ne gouverne pas contre, on gouverne avec, ce qui implique souvent le compromis. J'ai beaucoup pratiqué la gouvernance informelle. C'est ainsi que j'ai pu faire accepter sans trop de difficultés la réforme du LMD¹² à Bordeaux-IV, notamment aux juristes alors même que l'association des doyens des facultés de droit s'était positionnée contre la réforme. C'est à force de discussions, de négociations, surtout informelles que l'on obtient un compromis acceptable pour tous.

P. G. : Votre expérience théorique de la notion de pouvoir vous a-t-elle aidé lors de votre mandat de Président d'Université ?

11 Personnel non enseignant de l'Université.

12 Licence-Master-Doctorat, réforme interne à l'Université.

G. H. : Ma connaissance du pouvoir, notamment du pouvoir d'influence m'a sûrement aidé dans cette tâche, mais ce qui m'a le plus servi a été mon long parcours, ma connaissance de l'Université. J'ai gravi tous les postes à l'Université ; j'ai été moniteur de mathématiques, assistant, maître-assistant puis professeur. J'ai été élu Directeur de l'IAE de Bordeaux avant d'être élu Président de l'Université. Je connaissais donc tous les rouages, ce qui m'a permis – je le pense – de réussir mon mandat de Président. Il y a des étapes à franchir pour exercer le pouvoir et malheureusement, ceux qui prennent le pouvoir sans avoir cette expérience échouent souvent.

P. G. : En sus de cet engagement, vous avez eu de très nombreuses reprises été membre du Jury d'agrégation en France puis Président du Jury d'agrégation du CAMES. J'imagine que l'on n'accepte pas une telle fonction de si nombreuses fois sans y éprouver un certain plaisir. Quel est l'apport intellectuel, pour un enseignant-chercheur, de participer ou de présider un jury d'agrégation ?

G. H. : Aujourd'hui encore, je sais gré à mes collègues A. Cotta, P. Spiteri et M. Saias de m'avoir convié à participer aux jurys des concours d'agrégation qu'ils ont présidé. Je leur exprime ma profonde reconnaissance et mes plus sincères remerciements. Siéger à leur côté, et à celui des autres collègues, membres des jurys respectifs, a été un très grand honneur, un plaisir et une source d'enrichissement intellectuel. J'en retiens, en plus des moments de partage les plus amicaux, les beaux échanges entre nous, et nos riches discussions et débats souvent animés ...

Nostalgie de ces instants étalés sur plusieurs mois et dont le souvenir reste intact dans ma mémoire. De façon identique, j'ai également beaucoup apprécié la belle expérience que j'ai eu en Afrique et à qui j'ai consacré plus de 25 ans de ma vie. Le Jury de l'agrégation du CAMES a donné au continent africain des collègues de très haut niveau. Cette expérience m'a beaucoup apporté.

P. G. : Comment voyez-vous l'évolution de la recherche et de l'enseignement de la gestion et plus particulièrement de la finance dans les vingt prochaines années ? En France, quel sera la place de l'Université et des grandes écoles dans cette évolution ?

G. H. : Je suis d'un naturel optimiste mais je nourris quelques inquiétudes quant à l'avenir. Je me demande si l'on arrivera toujours à conserver notre spécificité de gestionnaire. La ligne de partage entre économie et gestion n'est pas aussi tranchée que l'on pourrait le croire. Par exemple, la finance s'enseigne aussi bien en économie qu'en sciences de gestion, dans les universités, les IAE ou les écoles de commerce ; les écoles disposent de moyens que les universités n'ont plus pour favoriser l'émergence d'une recherche en gestion abondante et de qualité. Les candidats en thèse provenant de nos universités sont rares et difficilement financés. Cela m'attriste de voir que des bons étudiants issus de nos filières universitaires ne s'inscrivent pas dans les processus doctoraux. Mais je comprends pourquoi : les bourses en nombre très limité, la carrière universitaire qui attire moins qu'elle n'a pu le faire, le prestige qui s'effiloche, la faiblesse des salaires...

Et puis que deviendra l'Université ? J'en suis un pur produit ayant consacré une grande partie de ma vie à la servir. L'Université est ma famille. Avec mes collègues qui ont cheminé à mes côtés, nous avons essayé d'améliorer la fonction d'utilité collective. Personnellement, je n'en n'ai jamais rien retiré d'autre que du bonheur. Mais je trouve qu'il n'y a plus aujourd'hui de grande ambition universitaire. Les fusions actuelles profitent aux plus forts. Les équipes de gestion ne l'emportent pas dans ces processus et nous sommes souvent noyés dans la masse des sciences sociales. Mais j'espère sincèrement me tromper et reste donc résolument optimiste pour l'avenir.