

Coordonné par
Alain Burlaud et Arnaud Thauvron

La comptabilité en action

Mélanges en l'honneur
du professeur Geneviève CAUSSE



L'Harmattan

La comptabilité en action

© L'Harmattan, 2016
5-7, rue de l'École-Polytechnique, 75005 Paris

<http://www.harmattan.fr>
diffusion.harmattan@wanadoo.fr

ISBN : 978-2-343-09140-2
EAN : 9782343091402

Ouvrage coordonné par
Alain Burlaud et Arnaud Thauvron

La comptabilité en action

Mélanges en l'honneur
du professeur Geneviève CAUSSE

L'Harmattan

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	11
<i>Bernard Dizambourg</i>	
Geneviève Causse : des racines et des ailes.....	15
PARTIE 1. Gérer et comprendre la performance	47
Changer le changement	49
<i>David Autissier</i>	
La méthode des comptes de surplus : une bien belle offre d'informations, mais où est passée la demande ?.....	53
<i>Yves Levant, Marc Nikitin</i>	
De la valeur ajoutée à l'utilité ajoutée : un nouveau défi pour la comptabilité.....	63
<i>Edgard Gnanou</i>	
La comptabilité par les activités : l'évolution du contrôle de gestion est en marche	75
<i>Éric Cauvin</i>	
PARTIE 2. Enseigner la gestion et gérer l'enseignement	85
L'exportation des formations à la gestion : de la délocalisation au transfert d'expertise.....	87
<i>Jérôme Bon, Marianne Conde-Salazar, Yves Portelli & Anaïs Ravet</i>	
L'EESC : liberté en trompe-l'œil pour les Écoles Supérieures Consulaires ? (Réflexions sur l'article 43 de la loi du 20 décembre 2014)	93
<i>Jean-Christian Serna</i>	
L'enseignement universitaire de la comptabilité, ou le tableau et la tablette	117
<i>Yves Dupuy et Jean-Louis Malo</i>	
Le format des états financiers : évolutions et réflexions.....	129
<i>Jacques Richard et Hervé Stolowy</i>	

PARTIE 3. Comptabilité, gouvernance et finance d'entreprise..... 161

Mesure de la gouvernance ou gouvernance de la mesure :
quelle normalisation comptable pour quel type de crise ? 163
Christian Hoarau et Robert Teller

La pensée en action et la valeur oubliée des travaux comptables 173
Jean-Guy Degos

Enjeux et limites de l'application des normes IFRS aux PME 183
Pascale Delvaille, Anne le Manh et Catherine Maillet

Le cadre conceptuel comptable, son évolution depuis SFAC 1..... 195
Robert Obert

Un acteur français méconnu de la réduction de l'asymétrie d'information :
l'expert-comptable du comité d'entreprise..... 207
Alain Mikol, Claude Simon

Pourquoi autant de *cash* dans la trésorerie des entreprises en 2015 ?..... 221
Michel Albouy, Alain Chevalier

Gouvernement d'entreprise : rôle du conseil d'administration
dans les institutions de micro-finance (IMF) au Togo..... 239
Yao Messah Kounetsron, Komivi Koumagnanou

**PARTIE 4. La comptabilité dans son environnement économique
et culturel..... 249**

Économie : science ou idéologie ?..... 251
Alain Champaux

Les impacts des normes comptables internationales dans les pays
en développement. Cas de l'Afrique francophone de l'ouest 265
Frédéric Demerens, Jean-Yves Eglem, Christopher Hossfeld et Léon Laulusa

La normalisation comptable dans l'espace OHADA : actualités et enjeux 283
Christian D. Migan et Joël Mabudu

Les enjeux de l'utilisation des techniques et outils d'audit en Afrique 303
Eustache Ebondo Wa Mandzila

De l'importance de l'économie informelle en Afrique.
L'économie informelle, une activité organisée « hors organisation » ? 313
Yvon Pesqueux

L'environnement du Sud : frein ou moteur au partenariat Nord-Sud 323
Farasoa Ravalitera

La prise en compte du territoire dans le processus d’audit, le cas du Vietnam	333
<i>Viet-Ha Tran Vu, Nguyen Van Chan, Benoît Pigé</i>	
Repenser la formation pour ne pas avoir à panser la profession.....	347
<i>Philippe Barré</i>	
Euro : sortir de l’équivoque	355
<i>Daniel Gouadain</i>	
Le portage de la RSE par les acteurs internes : le réveil nécessaire de la sensibilité économique en France	373
<i>Marc Bonnet, Henri Savall et Véronique Zardet</i>	
PARTIE 5. Témoignages.....	383
Hommage à une universitaire qui croit encore à la coopération internationale !....	385
<i>Patricia Pol</i>	
Geneviève Causse : citoyenne du monde	395
<i>Andrei Soldatenkov</i>	
L’art d’enseigner : les souvenirs et les souhaits	401
<i>Sergueï A. Dunaev, Zoya N. Afinskaya</i>	
Sagesse africaine et management	405
<i>Moctar Ben Haidara</i>	
Geneviève Causse, telle que je l’aie connue	417
<i>Djelloul Saci</i>	
BIOGRAPHIE DES AUTEURS	421
CURRICULUM VITAE	
Geneviève CAUSSE née BROQUET	441

AVANT-PROPOS

Bernard Dizambourg¹

Geneviève Causse a été et reste un précurseur de l'évolution de l'enseignement supérieur en gestion en particulier et de l'enseignement supérieur en général : cet ouvrage qui lui est dédié ne peut que confirmer cette perception que tous ceux qui l'ont côtoyée ressentent profondément. La mise en perspectives de son parcours personnel comme la diversité thématique et d'origine géographique des contributions soulignent toute la force et l'originalité de l'apport de Geneviève.

Notre collègue a connu et s'est impliquée à tous les niveaux de l'enseignement de la gestion : l'enseignement secondaire, les écoles professionnelles, les formations universitaires. Alors que les réticences à s'ouvrir à de « nouveaux publics » étaient (et restent parfois) très fortes dans nos institutions, sa disponibilité pour défricher de nouvelles voies de formation est totale ; l'apprentissage, la formation diplômante pour adultes, les formations d'approfondissement pour cadres confirmés sont naturelles dans sa vision très large du service public mais sont aussi pour elle des occasions d'innover et de transformer les approches pédagogiques. Les responsables universitaires étrangers formulent souvent le constat d'une insuffisante importance accordée à la formation par les universités françaises ; parmi les universitaires français, Geneviève Causse est l'une de ceux et celles qui se sont les plus attaché(e)s à la fonction de transmission des universitaires. Son exigence concrète à ouvrir et installer dans nos cursus des voies de formation qui puissent être des voies de succès pour les publics les plus divers l'a conduit à répondre à toutes les sollicitations qui vont dans cette direction tout en faisant preuve d'une grande capacité d'innovation dans la mise en œuvre. Elle le fait avec d'autant d'enthousiasme et d'énergie que sa relation à « l'étudiant » est toujours très personnalisée, faite d'écoute et de capacité à stimuler. Au moment où nos modèles pédagogiques sont interrogés, par le développement du numérique en particulier, sa pratique pédagogique est souvent plus proche de celle des universités anglo-saxonnes

¹ Président de l'Université Paris 12 Val de Marne 1990-1995

où des formes de mentorat ont une place essentielle. Nul doute que la permanence des liens que de nombreux anciens élèves entretiennent avec Geneviève Causse soit le résultat de cet investissement pédagogique.

La façon d'appréhender le rapport à la discipline est une autre façon de caractériser la pratique professionnelle des universitaires. Pour Geneviève, la gestion est une discipline ouverte sur les disciplines proches comme le droit et l'économie, mais plus généralement sur les humanités et de plus en plus sur les disciplines scientifiques et technologiques. À ses yeux, la production scientifique doit équilibrer à la fois des travaux d'une grande spécialisation et des ouvrages permettant de situer les transformations des connaissances et des pratiques dans des perspectives larges. La compréhension et la fréquentation régulière des organisations publiques et privées est indissociable du travail de l'enseignant chercheur dans sa pratique de formation comme dans celle de recherche. L'enseignant en gestion est aussi un expert et cet exercice contribue à orienter les pratiques de formation et de recherche dans une très grande exigence d'équilibre entre qualités conceptuelles et capacités de mobilisation des connaissances dans les pratiques professionnelles. Les sciences de gestion sont des sciences de l'action avec tout ce que cela comporte comme capacité à comprendre les organisations, capacité à décider et à agir pour transformer. Elles doivent développer des maîtrises techniques adaptées, faire acquérir des savoirs suffisamment larges pour répondre aux enjeux des organisations actuelles mais elles doivent aussi s'attacher à développer des valeurs professionnelles qui permettront d'éviter des approches exclusivement instrumentales. L'ensemble du parcours et des pratiques professionnelles de Geneviève Causse est un idéal type de cette approche. Bien évidemment, tout cela n'est pas pour elle sans tensions : temporalité difficile entre ces différentes facettes du métier, compréhension plus ou moins bienveillante de certains acteurs du milieu, conflictualité des rôles personnels et professionnels, fragmentation des institutions universitaires. Sur ce dernier point, Geneviève est une de ceux et celles qui ont le plus contribué à rapprocher universités et écoles, même si cela reste une dimension inachevée.

Il est courant aujourd'hui d'insister sur la globalisation de l'enseignement supérieur. Plus ancienne pour l'activité de recherche, la dimension internationale est de plus en plus fréquente en formation mais aussi dans la façon dont les établissements conçoivent leur attractivité. L'international est à la fois champ de coopération et de compétition. L'international est très fortement présent dans l'activité de Geneviève Causse, à la fois par le rayonnement de ses publications mais aussi par le choix de ses thématiques de recherche, par sa volonté de confronter les connaissances et pratiques de gestion à des univers culturels et économiques très contrastés. Elle déploie de nombreuses initiatives d'enseignement à l'étranger y compris autour de projets qui ont comme objectif de transformer les pratiques des professions de la comptabilité, comme dans les nations de l'Est Européen par exemple.

De plus, elle met l'ensemble de ses compétences au service d'une fonction d'expertise des systèmes d'enseignement supérieur, dans le domaine de la gestion mais aussi au-delà de ce champ. On ne peut pas omettre de souligner une fidélité particulière de Geneviève Causse : son attachement à l'Afrique d'autant plus remarquable que les dernières décennies ont vu un très large désengagement des universitaires français au profit de nouveaux horizons. À cela, plusieurs raisons probablement : la dimension francophone très présente dans l'ensemble de son action, sa détermination à œuvrer pour ouvrir des occasions de développements personnels pour tous les étudiants et adultes dont les conditions économiques et culturelles ne facilitent pas la promotion sociale, sa croyance profonde dans les effets positifs du croisement des diversités culturelles... À l'heure où nous redécouvrons l'Afrique et toutes ses potentialités de développement, richesses pour elle-même mais aussi pour nos sociétés occidentales, il faut souligner qu'il aura fallu la ténacité de quelques « Geneviève Causse » pour que nous n'ayons pas complètement déserté ce continent.

Les présents « mélanges » organisent une réflexion collective autour de la gestion, de la comptabilité et de la finance à travers une grande diversité de questionnements : la gestion de la performance, la responsabilité sociale de l'entreprise, les problématiques de gouvernance ou en encore l'apport de nos disciplines au fonctionnement des comités d'entreprises. Ils évoquent à la fois l'information comptable sous l'angle de sa qualité et de sa normalisation et sa contribution aux enjeux de management. La façon d'enseigner la gestion dans ses formes pédagogiques comme dans ses formes institutionnelles occupe une part significative de ces textes. Plusieurs contributions interrogent l'évolution de la comptabilité et de la finance dans leur rapport à des environnements économiques et culturels diversifiés. La dimension internationale est très présente dans les thématiques traitées et dans la diversité des auteurs. Cet ouvrage entre en résonance avec la richesse des travaux et engagements de Geneviève Causse et en souligne le rayonnement.

Geneviève Causse : des racines et des ailes

Chers lecteurs¹,

C'est avec un très grand plaisir que nous avons entrepris de coordonner la publication de ces « Mélanges » en l'honneur de notre collègue et amie Geneviève Causse. C'est avec un égal plaisir que les co-auteurs, qui ont tous connu et apprécié Geneviève, se sont mis au travail pour lui dédier leurs réflexions et témoigner ainsi de la place de choix qu'elle occupe dans notre « tribu », celles des enseignants-chercheurs en « sciences de gestion »². Quand nous disons que tous les co-auteurs et aussi bien sûr bon nombre de lecteurs connaissent Geneviève, est-ce bien certain ? Ils ne connaissent qu'une ou quelques facettes d'un personnage d'une exceptionnelle richesse et particulièrement attachant. Sa vie est un roman dont même nous, qui l'avons côtoyée pendant si longtemps, ne connaissions que quelques épisodes. C'est cette découverte que nous voudrions vous faire connaître, sans pouvoir être exhaustifs.

Il y a roman et roman. Il ne s'agit pas ici d'une œuvre d'imagination mais de la recherche d'une « image fidèle » de ce que Geneviève a vécu et du sens qu'elle a donné à sa vie. Notre connaissance du sujet étant parfois lacunaire, nous sommes allés à la source, l'héroïne elle-même, pour compléter et obtenir un « récit de vie », comme disent les chercheurs en sciences sociales. Bien sûr, la méthode introduit un biais. Selon l'expression de G. Garcia-Marquez, « la vie n'est pas celle qu'on a vécue, mais celle dont on se

¹ Le politiquement correct actuel et officiel voudrait que nous écrivions : « Cher.e.s lecteur.trice.s ». Mais Geneviève a horreur de ce féminisme dérisoire qui n'a rien à voir avec la lutte pour l'égalité des sexes et nous partageons son point de vue. Quand on s'adresse à des lecteurs (n. m.), on s'adresse à des personnes (n. f.) dont on ignore et dont on n'a pas à connaître le sexe (n. m.) car cela n'a rien à voir avec le sujet (n. m.) de cette biographie (n. f.).

² Geneviève n'aime pas beaucoup cette expression pompeuse mais officielle. En effet, la réponse à la question « la gestion est-elle une science ? » est toujours débattue. Faut-il ajouter le mot « science » pour être plus crédible quitte à en faire un usage abusif ? Pour Geneviève, la gestion a toute sa place dans la société dès lors qu'elle fait la preuve de son utilité, qu'elle sert des causes qui lui sont extérieures. Ainsi est née l'expression de « techno-science ». La seule chose indiscutable est que la gestion peut être l'objet d'une observation scientifique. Mais Geneviève abordera ce sujet un peu plus loin.

souvient et comment on s'en souvient.»³ Par ailleurs, les lecteurs comptables le savent bien : l'image fidèle est un objectif mais jamais une réalité. Elle est construite sur la base de postulats et de conventions.

Geneviève nous a donc reçus dans son bureau, à Évry, le samedi 5 septembre 2015, et nous a permis de l'interroger très librement pour nous raconter « sa vie, son œuvre » que l'on peut résumer en reprenant le titre d'une émission de télévision : « des racines et des ailes ». À la lecture, vous verrez pourquoi. La suite de ce récit est la transcription des questions que nous lui avons posées et des réponses qu'elle a apportées, le tout égayé par quelques verres de bière dont elle est amateur.

Bonne lecture !

Alain et Arnaud

Alain BURLAUD et Arnaud THAUVRON (AB/AT) : Chère Geneviève, un très grand merci pour ton accueil. Tu sais bien évidemment pourquoi nous sommes venus. Nos questions pourront peut-être parfois te paraître indiscretes, mais rassures-toi, nous serons bienveillants ! Nous ne sommes pas des journalistes de Closer ! En ce qui concerne ton « récit de vie », commençons par la petite enfance. Fais-nous part de tes souvenirs ?

Geneviève CAUSSE (GC) : Tout d'abord je tiens à vous remercier de ce que vous faites. Vous avez entrepris ce travail malgré vos emplois du temps respectifs bien chargés. Je ne suis pas sûre du tout de le mériter. J'y suis d'autant plus sensible que ce geste émane de collègues et amis de longue date. Je vais essayer de vous répondre ce qui ne sera pas toujours facile. Dans ce dont on se souvient il faut choisir ce qui est important, ce qui vous a façonné, et ce qui est racontable. Je vais essayer.

Je suis née à Moulle, petit village du Pas-de-Calais, plus précisément de l'Artois, commune de 750 habitants environ à l'époque de ma naissance, d'une famille de paysans. Famille nombreuse du côté de ma mère qui était la treizième d'une famille de 16 enfants. Je perds ma mère lorsque j'avais à peine quatre ans, nous étions trois enfants. Je n'ai que des bribes de souvenirs d'elle, notamment d'une question que je lui ai posée : qu'est-ce que l'électricité ? Question qui continue à me hanter car ma mère est partie sans me donner de réponse. C'était l'époque de la guerre et peu de temps après la défaite, mon père est fait prisonnier et part en Allemagne. Nous sommes recueillis par mon grand-père paternel veuf. Pour s'occuper de nous, il fait appel à une jeune fille, d'origine italienne (je le signale car elle avait une certaine spontanéité et une joie de vivre que l'on peut attribuer à l'origine de sa famille). C'est elle qui nous emmenait sous ses bras dans les abris faits de ballots de paille, la nuit lors des bombardements. C'est près

³ In G. Garcia-Marquez (2003), *Vivre pour la raconter*, Grasset,

d'elle, dans l'étable, qu'avec mon frère et ma sœur nous apprenions nos leçons, assis sur un tas de foin pendant qu'elle trayait les vaches.

Après trois ans de captivité, un jour, notre père est rentré. Nous ne le reconnaissons pas. Il nous racontait des choses qu'il avait vues mais qui curieusement n'avaient rien à voir avec ce qu'il avait pu éventuellement endurer. C'était sa nature. Ainsi il nous a raconté qu'en Allemagne, sur les « autostrades », on ne pouvait jamais tourner à gauche. Pour moi ce fut un mystère jusqu'à l'arrivée des autoroutes en France. C'est sans doute de son « voyage » en Allemagne qu'il avait gardé un esprit d'ouverture peu commun. Plus tard, lorsque j'ai eu l'occasion de voyager dans des pays francophones, je ne manquais pas de lui rapporter quelques quotidiens des différents pays visités, ce qu'il appréciait beaucoup. Assez rapidement après son retour, il s'est marié avec la jeune fille qui s'était occupée de nous. Nous étions à nouveau dans une vraie famille qui, bien des années plus tard, s'agrandira ; j'aurai le bonheur d'avoir une deuxième petite sœur.

Je fréquentais l'école catholique du village jusqu'au jour où elle fut réquisitionnée par les allemands. Notre école est devenue nomade pendant un certain temps. Quelques années plus tard, l'événement annoncé sous le manteau arriva : « La guerre est finie ». J'ai le souvenir contrasté de défilés de beaux allemands pendant la guerre et puis, lors de la défaite, d'une troupe de vaincus qui avaient perdu leur superbe. Le mythe avait disparu. Nous avons réintégré notre école, le portrait du général de Gaulle avait remplacé celui du maréchal Pétain.

C'était l'époque de l'insouciance et du plaisir d'apprendre. Le temps libre se passait l'été à glaner dans les champs de blés fraîchement coupés, à dévorer les quelques livres que je pouvais trouver. Je me souviens de « L'Idiot » de Dostoïevski, des poèmes de Lamartine et du Nouveau Testament, livres qui ont imprégné mon enfance.

Dans une des deux écoles du village, celle tenue par des « sœurs de la Sainte Famille » j'ai trouvé l'éducation, la formation mais aussi l'ouverture vers le monde et le goût de la compétition. C'est alors que j'ai entendu parler de l'Afrique, qu'il y avait de l'autre côté de la Méditerranée des hommes de couleur, des chrétiens qui parlaient français. L'esprit de compétition était inculqué par un encouragement à passer des concours de toute sorte. On ne pouvait y échapper : concours d'arithmétique, de géographie, ... organisés par le diocèse. Le certificat d'études passé, comme il se doit, à 14 ans, a été l'aboutissement.

AB/AT : Le certificat d'études primaires, le « certof » comme on disait à l'époque, c'était le passage à l'âge adulte, la version laïque de la communion solennelle ou de la *bar mitzvah*. On entrait alors dans la « vie active », expression stupide qui sous-entend qu'avant, la vie était passive... Te concernant, on devrait d'ailleurs dire : « vie hyper-active » ! As-tu été en apprentissage ? Quel avenir entrevoyais-tu ?

GC : Le certificat d'études en poche, je n'avais aucune perspective. Dès le début des grandes vacances, j'ai pris conscience qu'il fallait se prendre en main.

Les bonnes sœurs de mon école, que je suis allée voir, ont alors usé de leur influence auprès de mon père pour envisager une poursuite d'études. C'était un projet qu'il ne rejetait pas, et même le rendait fier, mais il était difficilement envisageable financièrement car cela supposait un départ à la ville et l'internat. Des études à moindre frais, sans s'éloigner de la famille, étaient possibles, dans un établissement de formation à des postes d'employé de bureau mais, pour mon père, le projet ne pouvait être que d'effectuer des études classiques dans un établissement sérieux. Une fois l'option retenue, elle devait pouvoir être mise en œuvre. En effet, quelles études « classiques » pour un enfant de 14 ans qui n'a que le certificat d'études ?

Heureusement, la congrégation des religieuses de mon village avait un établissement d'enseignement secondaire dans la région du Nord, plus précisément à Hazebrouck, en Flandre française. J'ai été acceptée pour la rentrée. Naturellement il n'était pas question d'entrer en 6^{ème} sinon cela conduirait au baccalauréat bien tardivement. Il a donc été décidé que j'entrerai directement en classe de 4^{ème}, c'est-à-dire sans passer par la 6^{ème} et la 5^{ème}, ce qui n'était le cas d'aucune de mes camarades de classe. J'ai le souvenir d'une période, de quatre mois environ, durant laquelle j'étais sur une autre planète : la vie en dortoir, les règles strictes de comportement, l'éloignement de ma famille, mais surtout l'assistance aux cours durant lesquels je ne comprenais quasiment rien, comme si on me parlait une langue inconnue.

À force de ténacité et de travail, à l'issue de cette période, tout se décanta et j'ai passé cinq années, de la 4^{ème} à la Philo⁴, sans trop de difficultés, avec la joie d'apprendre. Un événement m'a cependant marqué à l'issue de la classe de 3^{ème}. Après avoir passé le brevet élémentaire (BE)⁵, celui qui permet d'être instituteur, j'ai entendu une conversation du professeur principal avec mes parents. De mémoire elle disait : « C'est très bien ce qu'a réussi à faire votre fille, maintenant elle peut s'arrêter. D'ailleurs, elle aurait des difficultés à continuer car elle parle mal le français ». Il est vrai qu'à l'époque, comme maintenant encore, ma première langue est le patois de mon village. Ce professeur ne sait pas combien il m'a rendu service. Ce fut un des événements déclencheurs qui ont renforcé mon désir d'aller plus loin.

Dans l'établissement fréquenté régnait le même esprit de compétition qu'à l'école primaire. L'année du brevet élémentaire fut également celle du brevet sportif populaire et celle du concours de géographie organisé par

⁴ Aujourd'hui, classe terminale L du lycée.

⁵ À la différence du brevet d'études du premier cycle du second degré (BEPC), le BE portait sur tout le programme depuis la classe de 6^{ème}. Le BEPC ne portait que sur le programme de 3^{ème}.

l'Académie de Lille. J'obtins le 1^{er} prix pour avoir disserté sur « L'agriculture au Maroc ». À cette occasion j'ai reçu un gros volume relatant la vie du cardinal Lavigerie. Cet ouvrage m'a fait connaître les pays où il a séjourné en Afrique et particulièrement en Algérie où il fut archevêque. Je ne me doutais pas que, quelques décennies plus tard, j'irais enseigner dans un établissement⁶ du quartier Lavigerie d'Alger (devenu Mohammadia). Je me souviens également qu'ayant obtenu la mention « assez bien » au premier bac⁷ mes professeurs m'ont quasiment réprimandée : « Vous auriez pu faire mieux ». C'est sans doute ce qui explique la mention « bien » au bac philo.

Naturellement ce succès fut la joie de toute la famille. Mon père était aux champs lorsque je suis rentrée au village. Je suis allée le retrouver, il était à l'autre bout du champ et, dès qu'il m'a aperçue, il a abandonné son cheval, nous avons couru l'un vers l'autre et je suis tombée dans ses bras. Ce fut une des rares manifestations d'affection reçues durant mon enfance, affection qui pourtant existait dans la famille mais qu'il n'était pas utile de traduire en gestes.

Passé cette étape, le bac en poche, que faire ? La ténacité et la volonté qu'il avait fallu mobiliser pour y arriver faisaient que le diplôme était devenu une fin en soi.

AB/AT ; Geneviève, dans ton village, tu étais sans doute la seule bachelière. Pour être institutrice ou facteur, tu étais surdiplômée. Qu'as-tu fait ?

GC : Après le bac, je suis restée plusieurs mois à la ferme de mes parents qui avaient repris quelques années auparavant une exploitation plus importante. Cela m'a permis de participer avec mon frère et ma sœur aux travaux de la moisson, au « démariage » des betteraves, au ramassage des pommes de terre, à la rentrée des animaux ... travaux pas toujours faciles, surtout par temps froid, mais ils donnaient l'occasion d'être ensemble et de réjouissances mémorables qui avaient lieu à la fin des travaux. C'est à cette époque qu'assise avec mon père dans un champ, un soir de moisson, il m'a dit : « *Té t'rein conte m'file y a dé payi d'ouè que ch'blaye i pousse pon* » (Tu te rends compte ma fille, il y a des pays où le blé ne pousse pas). Comment plus tard ne pas avoir eu l'envie d'aller voir ces pays où le blé ne pousse pas ?

⁶ Il s'agit de l'ESAA (École Supérieure Algérienne des Affaires) créée par un consortium de Chambres de commerce dont celle d'Alger et celle de Paris.

⁷ À l'époque, il fallait réussir le « premier bac » à la fin de la classe de première pour pouvoir entrer en terminale. Cet examen portait sur toutes les disciplines du programme et pas seulement sur le français comme ce sera le cas plus tard.

AB/AT : Mais tu n'es pas restée à la ferme. Quand et comment as-tu quitté ton village ?

GC : L'occasion me fut donnée de rentrer comme employée, « agent temporaire », à la Trésorerie générale d'Arras, implantée dans l'imposant Palais Saint-Waast. J'ai donc dû quitter ma famille, cette fois pour travailler dans un bureau, et habiter dans une petite chambre de bonne située sur la magnifique Grand Place d'Arras. Je n'étais plus à la charge de mes parents.

La vie d'employée de bureau fut assez cauchemardesque à tous points de vue. Je la trouvais mesquine, fermée. Je m'y suis cependant intégrée malgré les remarques de mon chef de service, agacé parce que je lui réclamaï trop vite le travail suivant. Rapidement j'ai eu l'envie de m'échapper. Me souvenant de la vie au pensionnat, l'idée m'effleura de rentrer au couvent mais inconsciemment je savais qu'une vie essentiellement spirituelle ne m'aurait pas comblée, j'avais trop soif de vivre pleinement. J'ai pu passer rapidement des concours qui, par chance, étaient programmés successivement dans l'espace d'un an : celui d'agent de recouvrement, puis celui de contrôleur, et enfin celui d'inspecteur stagiaire. Ce dernier m'a permis d'intégrer l'Université de Caen pour préparer le concours d'entrée à l'École nationale du Trésor public et la première année de maîtrise en droit public.

AB/AT : Quel changement de décor ! À cette époque, l'université était essentiellement fréquentée par les enfants de la bourgeoisie. Tu es ainsi passée de la vie des champs à celle des bureaux puis à celle d'étudiante.

GC : Ce fut en effet une étape importante à différents points de vue. C'était quitter ma région mais aussi entrer à l'université. Le départ de ma région, pour Paris d'abord, puis pour Caen, trajet effectué en chemin de fer, n'a pas été facile pour une jeune fille mal dégrossie. C'est ainsi qu'arrivée à Paris, ville qui m'a fait peur par ses grandes artères illuminées, ses immenses affiches de cinéma..., j'ai fait le trajet à pied de la gare du Nord à la gare Saint-Lazare, n'imaginant pas que l'on puisse faire autrement. De mon village jusqu'à la ville la plus proche, Saint-Omer, située à environ 7 km, où nous allions une fois par an pour remplacer les habits du dimanche devenus trop étroits, on allait à pied.

À l'Université de Caen, lors de la première séance organisée pour le groupe d'étudiants du Trésor, l'Inspecteur principal, coordonnateur du groupe, nous fit plancher sur un sujet du genre : « Vos premières impressions ». Dans ma copie j'ai notamment indiqué que durant le parcours en train j'avais remarqué que les vaches de la région n'étaient pas de la même race que les miennes. Naturellement le « Kapo » de service (terme que je lui ai attribué plus tard) n'a pas manqué de relever publiquement cette information lors du commentaire des copies. Il ne sait pas le bien qu'il m'a

fait. Il m'a appris, me semble-t-il, à ne jamais être « déséquilibrée », je me suis dit : « il ne connaît sans doute pas la race des vaches. C'est dommage. Nous n'avons pas les mêmes racines ». L'année passée à Caen fut très agréable : des cours intéressants (notamment ceux du professeur Raymond Barre qui sera plus tard un collègue à l'Université Paris I), des camarades agréables, des visites de la région, et une perspective d'avenir.

AB/AT : Mais tu n'es restée qu'un an à Caen. Décidément, tu enchaînes les décors plus vite que dans une pièce de théâtre ! Bref, tu « montes » à la capitale.

GC : L'année suivante ce fut Paris, la Sorbonne, l'École du Trésor située alors près du Palais Royal, un véritable enchantement. C'est dans un bistrot proche du Palais Royal, où chaque midi il était d'usage de prendre un café, que je quittais souvent mes camarades pour parler avec un client habituel, un vieux russe blanc qui avait le physique de Tolstoï, tel qu'on le représente, vieux et barbu. Je me suis liée d'amitié. C'est avec lui que je suis allée pour la première fois à l'opéra Garnier pour voir et écouter « Gisèle ». Il me parlait surtout de Saint Pétersbourg, c'était en quelque sorte le prolongement de la lecture de Dostoïevski. Naturellement, cette rencontre m'a donné l'envie d'aller respirer l'air russe sur place.

AB/AT : Au bout d'un an, Paris, c'est fini ! Toute ta vie se passera donc les valises à la main ! Tes aventures se poursuivent donc à Marseille.

GC : En effet, à la fin de l'année vint le moment de l'affectation comme inspecteur stagiaire sur le terrain. Je fus affectée à Marseille, à la Trésorerie générale, ainsi qu'un autre étudiant du Trésor. Nous avons fait ce choix ensemble. Nous nous sommes mariés l'année suivante. Affectée au service des dépenses publiques, j'ai appris des choses intéressantes en comptabilité publique. C'est pendant cette période que durant plusieurs semaines j'ai eu l'opportunité de travailler avec Michel Albert, futur Ministre du Plan, alors inspecteur des finances. Il avait demandé qu'un inspecteur du Trésor lui soit affecté pour l'aider dans sa mission d'audit du Crédit municipal de Marseille. Ce fut une chance de partager les moments de travail et aussi de détente avec une personnalité aussi enrichissante. Avec le recul, je regrette que cette opportunité n'ait pas eu lieu quelques années plus tard afin d'en profiter davantage.

J'ai aussi découvert la ville de Marseille et ses environs, en scooter. Pour une fille du Nord, qui ne rêve pas du Sud, c'est-à-dire des pays où le ciel est monotone parce que sans nuages, cette ville fut très vite adoptée et reste dans mon cœur. C'est là qu'est né notre premier fils. Partagée entre le travail et les études, lorsque je pouvais assister aux cours, c'est à la Faculté de Droit d'Aix que l'on amenait mon petit pour la tétée.

À l'issue du stage, titulaire de la maîtrise en droit, il fallait choisir une affectation comme inspecteur adjoint. En famille, attirés par la proximité des miens, nous décidâmes de « remonter » dans le Nord, à la Trésorerie générale de Lille. Adjointe du chef de service des pensions, service de 60 personnes, puis de celui des dépenses publiques, j'ai appris beaucoup de choses au début, jusqu'au jour où j'ai commencé à regarder ailleurs vers d'autres possibilités d'épanouissement.

Avec une maîtrise en droit, il était possible de se présenter au concours du Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement technique (CAPET), c'est ainsi que j'ai pu changer d'orientation.

AB/AT : C'est curieux, ce changement d'orientation. Ta trajectoire professionnelle aurait plutôt dû te mener au ministère des Finances qui, à l'époque était au Louvre avec le musée. Pourquoi pas non plus l'ENA et l'inspection des finances ?

GC : Il est vrai qu'actuellement je me pose la question : pourquoi pas l'ENA ?, d'autant que j'avais une maîtrise en droit public. Mais ce ne fut même pas envisagé. Je n'avais personne pour m'informer, me conseiller. C'est tout à fait par hasard que j'ai dû apprendre l'existence du CAPET. Avec le recul je ne regrette pas du tout une éventuelle vie d'énarque.

Ma vie d'enseignante dans l'enseignement technique a commencé par une nomination comme professeur de sciences et techniques économiques au Lycée technique de jeunes filles de Tourcoing en 1961. J'ai démarré cette profession sans aucune préparation, ce qui ne manquait pas de susciter parfois des réactions lorsque mes agissements n'étaient pas conformes à la norme. Ainsi, il n'était pas d'usage qu'une professeur enceinte continue à venir travailler pendant son congé de maternité, bien que non remplacée dans une période proche des examens. J'attendais alors mon deuxième fils. La direction de l'établissement ignorait les usages de la campagne. Pour ma part, j'avais sans doute en tête le souvenir de ma mère qui, la veille de l'accouchement de ma petite sœur, s'est occupée de ses ouailles comme à l'habitude.

Pendant cette période, j'ai certes appris à enseigner mais je me sentais une fois de plus à l'étroit, manquant de liberté, freinée dans mes initiatives. Il faut dire aussi que je ne parvenais pas à épuiser mon potentiel de travail. C'est alors que j'ai préparé l'expertise comptable et, dès que ce fut possible, j'ai exercé parallèlement à mes activités d'enseignante, la profession comptable libérale, en tant que comptable agréé.

AB/AT : Quelle énergie ! Quelle ambition, dans le meilleur sens du terme, c'est-à-dire l'ambition de se dépasser et non celle d'écraser. Tu n'allais quand même pas rester trop longtemps dans le lycée de jeunes filles et, parallèlement, mener tes activités de comptable agréé.

GC : La création de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (Fnege) en 1968, dont l'un des objectifs était de constituer dans l'enseignement supérieur un corps de professeurs de gestion en les envoyant se former aux États-Unis ou au Canada, vint à point nommé pour un nouveau changement. Les premières promotions devaient partir en formation fin 1969. Mariée, mère de deux enfants, la décision de profiter de l'opportunité n'était pas évidente à prendre. Mon mari exerçait alors la profession d'expert-comptable et commissaire aux comptes dans un cabinet qu'il venait de reprendre à Bourges, les enfants avaient respectivement 10 ans et 4 ans. Il ne s'est pas opposé à mon départ et m'a même encouragée. Le désir de partir était très fort mais la séparation ne fut pas pour autant facile et elle reste un épisode sombre de ma vie privée, comme si le choix effectué n'était pas compatible avec le devoir de mère. Mon premier bulletin d'évaluation, dans un Québec encore très conservateur, n'a fait que renforcer cette impression. Le recteur de la faculté d'Administration de l'Université de Sherbrooke, où je suivais la formation, avait cru bon de commencer son appréciation par : « Madame Causse qui a laissé son mari et ses enfants en France... ». Une expression de ce genre ne figurait naturellement pas sur le bulletin de mes collègues masculins qui avaient également laissé conjoint et enfants en France. Il a été très étonné de ma demande de suppression de l'expression qui, selon lui, était très laudative.

Sur place, au Canada, le décalage horaire aidant, une nouvelle vie commença en essayant de profiter au maximum de toutes les possibilités offertes (bibliothèques ouvertes très tard le soir, stages en entreprise, séminaires intensifs de fin de semaine avec des professeurs américains...) et ainsi d'assimiler au mieux des disciplines jusqu'alors inconnues puisque ayant fait précédemment des études de droit et de comptabilité.

Ce fut aussi la découverte d'un autre monde pour moi-même et aussi pour ma famille qui est venue me rejoindre durant le mois de vacances au Canada, puis aux États-Unis et en Terre-Neuve.

AB/AT : Cette période fut effectivement considérée comme l'heure de gloire de la Fnege qui contribua de façon décisive à constituer un corps professoral quasi-inexistant. Les écoles de commerce n'employaient que des vacataires venus du monde professionnel, des professeurs de lycée notamment en comptabilité comme Jean-Pierre Grappin et des universitaires en droit et en économie. Quelques-uns de ces derniers s'étaient reconvertis en gestion mais ils se comptaient sur les doigts d'une main. Ce fut le cas des fondateurs des IAE à la fin des années 50. Mais pour en revenir à toi, Geneviève, qu'as-tu fait à ton retour du Canada ?

GC : Au retour, quatorze mois plus tard, en juin 1971, diplômée d'un 3^{ème} cycle canadien, se posa en effet la question de l'affectation. Ce diplôme étranger ne permettait pas de postuler dans une université française. L'École

supérieure de commerce de Paris (ESCP) avait répondu favorablement à ma candidature. Le professeur Jean-Pierre Grappin, directeur du département Comptabilité, me faisait l'honneur d'intégrer l'ESCP où il n'y avait pas de femme enseignante jusqu'alors (ni d'élèves filles). Selon le ministère de l'Éducation, dont j'ai été détachée pendant la formation au Canada, je devais réintégrer l'enseignement technique. Ce n'était pas ce que j'avais envisagé. C'est alors que j'ai eu l'opportunité de rencontrer le professeur Marcel Capet, professeur à l'Université Paris I, directeur de l'IAE de Paris, qui m'a recommandé d'être candidate au poste d'assistant disponible à Paris I. Les postulants, six environ, ont été réunis dans une salle de la Sorbonne, trois professeurs étant présents. Il a été décidé que la sélection se ferait au cours d'une discussion entre les participants portant sur le choix d'une revue de gestion. L'esprit de compétition nord-américain encore tout frais, et une bonne connaissance des revues de gestion y compris nord-américaines, ont été des atouts qui m'ont permis d'être retenue. J'ai été recrutée avec l'engagement de préparer un DEA puis une thèse. Ce qui fut fait. En 1980 j'ai soutenu une thèse d'État⁸, et obtenu la mention « très honorable », sur un thème nouveau à l'époque : « La gestion de la trésorerie au jour le jour ».

J'eus alors l'impression de démarrer dans la carrière que j'avais choisie. J'étais assistante à l'université, j'exerçais une profession offrant une certaine liberté et un travail intéressant et dans laquelle il était possible, en travaillant, de progresser dans la carrière. Par ailleurs, j'avais un emploi de professeur assistant à mi-temps à l'ESCP, établissement qui avait ses propres exigences et apportait d'autres satisfactions. La suite, dans la profession, fut celle d'un classique enseignant-chercheur, c'est-à-dire de celui qui se spécialise dans une discipline, élargit son domaine d'intervention, publie, par précaution, passe l'agrégation d'économie et gestion⁹, puis d'assistant devient maître-assistant¹⁰ et commence à faire des missions d'enseignement à l'étranger.

Ma double appartenance me donnait beaucoup d'opportunités d'interventions. Ainsi, comme certains de mes collègues de l'ESCP, j'ai été maître de conférences à l'ENA pendant plusieurs années. Je dois dire que, pour ma part, je n'y ai pas trouvé beaucoup de satisfaction. Le public, surtout désireux d'acquérir une terminologie en gestion, tranchait avec celui que j'avais par ailleurs, celui des doctorants en mathématiques et sciences de la Faculté de Jussieu dont le désir d'approfondissement dans les disciplines enseignées procurait davantage de plaisir.

Mon directeur de thèse, le professeur Capet, dont j'étais l'assistante, me donna même l'occasion au début de la décennie 70, d'enseigner dans un cadre peu banal. Il avait été sollicité par une famille de noble descendance dont le fils avait tué sa maîtresse, une princesse de haut rang, pour

⁸ La thèse d'État conférait automatiquement le droit de diriger des recherches.

⁹ Concours de recrutement des professeurs de l'enseignement secondaire.

¹⁰ Aujourd'hui appelés « maîtres de conférences ».

« coacher » ce fils, étudiant en cours d'études de 3^{ème} cycle. Grâce à un laissez-passer permanent, je me suis rendue régulièrement dans les lugubres bâtiments de la Santé. Bien que n'étant pas une princesse convoitée, enseigner dans une petite cellule de prison à un assassin, en face à face, sur une petite table, n'est pas sans provoquer des frissons.

AB/AT : Et l'Afrique dans tout ça ? Comment es-tu passée de ce souvenir d'école primaire et des bonnes sœurs qui t'en ont parlé, à la découverte d'un autre monde où le blé ne pousse pas ?

GC : Ce fut à la fin de la décennie 70, qu'eurent lieu mes premiers contacts avec le continent africain.

Au Maghreb d'abord, à l'Université d'Alger, où j'ai remplacé le professeur Capet qui était alors professeur visitant à l'Institut d'économie et de gestion. L'arabisation des enseignements décrétée dans les années 60, avait été renforcée sous l'ère de Boumediene, notamment par la constitution de 1976. Pendant un délai de transition, les cours étaient dédoublés : le même cours était dispensé par deux professeurs différents, l'un en arabe, l'autre en français. Pour les cours en arabe, les établissements d'enseignement faisaient appel à des enseignants du Moyen-Orient. J'ai le souvenir de mon binôme, un professeur égyptien, chargé du cours en arabe, qui était très reconnaissant car, dans sa classe, les étudiants se comptaient sur les doigts de la main ; quasiment tous fréquentaient le cours en français. Pour compenser, le soir, il m'invitait au restaurant et, malgré ses interdits religieux, s'autorisait même le vin.

Puis ce fut l'Afrique noire. Le directeur de l'ESCP de l'époque, Jean-Christian Serna, me proposa d'effectuer une mission en Côte d'Ivoire. L'Université de Cocody¹¹ avait conclu des accords de partenariat avec l'ESCP. J'y ai trouvé un troisième établissement de rattachement et, très vite, la Côte d'Ivoire est devenue mon deuxième pays. En collaboration avec mes collègues ivoiriens de la Faculté des sciences économiques et de gestion, nous avons créé de nombreuses formations, notamment des formations professionnelles en alternance, maîtrise de sciences et techniques comptables et financières (MSTCF), diplôme d'études supérieures spécialisées en contrôle de gestion et audit opérationnel (DESS CGAO), maîtrise en management des organisations (MMO), etc. qui existent toujours. Ce fut une étape importante dans la vie de l'établissement qui jusqu'alors offrait quasi exclusivement des programmes d'économie.

AB/AT : Tu as joué en effet un rôle déterminant dans le développement de l'enseignement de la gestion en Côte d'Ivoire, pays où tu es une célébrité, connue comme le « loup blanc », si l'on peut dire ! Après la Geneviève

¹¹ Aujourd'hui Université Félix Houphouët-Boigny.

paysanne, fonctionnaire puis enseignante et chercheur, c'est une Geneviève entrepreneur qui fait son apparition. Mais tu entreprends dans un domaine que tu ne quitteras plus, celui de l'enseignement supérieur. Racontes-nous la suite de tes aventures !

GC : À l'ESCP, j'ai eu le plaisir de rencontrer notre collègue Daniel Boussard¹² lors du démarrage de l'aventure de l'Association française de comptabilité (AFC). Je me souviens des conversations, au printemps 1979, lorsqu'il émettait l'idée de création d'une association. L'idée prit très vite forme. À la première réunion, nous étions 7 collègues et amis, à la réunion officielle de constitution, le 17 mai 1979, nous étions 17. Les réunions du « Conseil des fondateurs » étaient très fréquentes, quasiment mensuelles au départ. Rapidement l'association attira les collègues. Suite à l'envoi du premier bulletin d'adhésion, l'association comptait 73 membres en 1980. La dimension qu'a prise l'institution a naturellement atténué son caractère très convivial mais les congrès restent les moments privilégiés de rencontre entre les collègues que l'on apprécie et que l'on retrouve avec bonheur.

AB/AT : Tu es née sous une bonne étoile...

GC : Peut-être ! Au début de l'année 1981, l'année suivant la soutenance de ma thèse, un soir j'ai reçu un appel téléphonique de mon directeur de thèse, le professeur Capet, qui me posa cette question : « Madame Causse, si vous vous présentez au concours d'agrégation en sciences de gestion¹³ et que vous ne l'avez pas, est-ce que vous allez vous suicider ? ». Ma réponse fut de rire en lui répondant : « Bien sûr que non ! », alors, « Allez-y, inscrivez-vous rapidement », me dit-il. Ce qui fut fait. Cette manière d'envisager la chose m'a permis de me présenter de manière assez décontractée au concours qui a eu lieu dans l'année. J'étais peut-être un peu trop distante puisque je me suis permise d'arriver en retard au tirage d'un sujet, ce qui a failli me coûter l'agrégation (selon les confidences ultérieures d'un membre du jury). Mais le jury m'a finalement admise et m'a même fait l'honneur d'être la première femme agrégée en gestion.

La réussite au concours d'agrégation, que j'ai apprise par un collègue alors que je me trouvais en mission au Congo, n'a pas été, me semble-t-il, de nature à modifier significativement mon comportement mais j'ai cependant eu l'impression d'avoir plus d'assurance. Ainsi, chaque fois que je quittais la France, ce qui était assez courant, je téléphonais à mes parents depuis l'aéroport. À l'époque, cela se faisait dans une cabine téléphonique ouverte

¹² Daniel Boussard est mort jeune, en 1996 à l'âge de 54 ans. En hommage, un recueil de ses meilleurs articles a été publié : Daniel Boussard (1997) : *La modélisation comptable en question(s)*. *Économica*, 216 p.

¹³ Il s'agit du concours de recrutement des professeurs des universités en droit, économie, gestion et sciences politiques.

devant laquelle les usagers faisaient la queue pour y accéder. J'ai constaté que je n'étais alors plus gênée de parler en patois, même si les gens autour de moi pouvaient m'entendre. Comme si mon nouveau statut m'autorisait cette fantaisie.

Une autre conséquence, moins anecdotique, fut ma nomination à l'Université d'Auvergne à Clermont-Ferrand. La ligne aérienne Paris-Clermont n'avait plus de secret pour moi. À l'IAE de Clermont, j'ai pu prendre certaines initiatives, notamment de créer une MSTCF en collaboration avec l'École supérieure de commerce de Clermont, collaboration entre les établissements qui n'était pas courante. J'ai eu mes premiers thésards, généralement des étrangers, un kurde irakien, un algérien, un congolais, un ivoirien... qui m'ont chacun fait découvrir un pan de leur culture et avec la plupart desquels je suis restée en contact.

Le passage à l'Université d'Auvergne m'a permis, à l'époque, de collaborer avec les enseignants-chercheurs du Centre d'étude et de recherche en développement international (CERDI), des économistes du développement ; ce fut enrichissant et bienvenu pour qui s'intéresse aux pays en voie de développement.

Pendant cette décennie 80, j'ai continué à enseigner à l'ESCP au sein du département CGA (Comptabilité, gestion, audit : appellation de l'époque) dans une ambiance fraternelle. À côté des cours traditionnels (analyse et contrôle des coûts, par exemple) des cours électifs originaux (management dans les pays en développement, par exemple), des programmes de formation continue (gestion des collectivités territoriales, par exemple) élargissaient l'horizon de travail et permettaient une certaine liberté créative.

AB/AT : On imagine la logistique que tu as dû mettre en œuvre : de ton domicile d'Évry à Clermont-Ferrand, l'ESCP, la Côte d'Ivoire, sans compter les multiples autres déplacements nationaux et internationaux... Tu n'avais pourtant pas un chef de cabinet et une assistante de direction pour gérer tout cela. D'où le souhait de te rapprocher de la capitale.

GC : Grâce à mes collègues parisiens et essentiellement à toi, Alain, avec qui j'ai eu le plaisir de partager le même bureau à l'ESCP pendant plus de trente ans, en 1989, j'ai été affectée dans la région parisienne, à l'Université Paris XII¹⁴. Commença alors une autre étape de ma vie professionnelle d'enseignante, d'une part à l'ESCP, d'autre part à l'université.

À l'ESCP j'ai continué à enseigner à mi-temps en formation initiale et en formation continue, essentiellement en contrôle de gestion, et j'eus l'opportunité de participer à des projets internationaux.

En 1983, l'ESCP a été sollicitée par le Bureau International du Travail (BIT) pour animer le Centre National de Perfectionnement à la Gestion

¹⁴ Devenue Université de Paris-Est Créteil.

(CNPG) qui venait d'être créé à Niamey, au Niger. Durant trois années, de 1983 à 1985, avec quelques collègues, nous avons développé un programme original comportant plusieurs volets. Des séminaires de formation-action étaient organisés pour les porteurs de petits projets. Les séances d'enseignement étaient suivies de rencontres sur place dans les petites entreprises des participants. Puis, des séminaires de perfectionnement étaient proposés aux cadres dirigeants des entreprises publiques et privées. Ces derniers ont très vite constitué une sorte de club dont nous avons pu suivre les projets d'amélioration de leur gestion sur plusieurs années. Enfin, des « Conférences d'actualisation », ouvertes aux managers, avaient pour objectif d'introduire des innovations dans leur gestion quotidienne. Les thèmes retenus, « Qu'est-ce qu'une entreprise organisée ? », « Peut-on gérer une entreprise publique comme on gère une entreprise privée ? » et bien d'autres, ont donné lieu à des débats mémorables qui nourrissaient « Le Sahel », quotidien nigérien, pendant plusieurs jours.

En 1989-1990, quelques années avant l'éclatement de l'URSS, la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, gestionnaire de plusieurs établissements d'enseignement supérieur en management, dont l'ESCP, a été sollicitée pour la réalisation de projets de formation à la gestion des entreprises. C'est dans ce cadre, avec le soutien de l'ambassade de France à Moscou, qu'a été créé le master franco-russe, d'abord localisé à l'Académie du commerce extérieur de Moscou, puis à l'Université Lomonossov. Les premières missions d'enseignement duraient plusieurs semaines, les enseignants étaient logés dans des appartements partagés. Elles laissent des souvenirs impérissables. Ainsi, il fallait d'abord (surtout pour une femme) s'habiller à la soviétique pour ne pas se faire remarquer, puis emporter de France l'essentiel de sa nourriture, accepter que les conversations téléphoniques avec la France n'aient lieu que durant quelques minutes la nuit et soient écoutées, enfin avoir la patience d'attendre quelques jours la photocopie d'un document, le temps qu'il soit examiné par les antennes du *Komitet gossoudarstvennoï bezopasnosti* (KGB), le tristement célèbre service de renseignement qui était implanté dans l'établissement.

Si la première promotion était composée d'apparatchiks ou de jeunes qui avaient suivi la formation dans les *komsomols*, c'est-à-dire un public inhabituel, intéressant et très curieux. La formation leur a sans doute été profitable puisque ceux qui continuent à donner de leurs nouvelles sont devenus des chefs d'entreprise. Mais très vite le profil des participants s'est normalisé. À partir de 1995 nous avons pu constater que les étudiants n'avaient plus tellement le souvenir du régime communiste ; la politique de détente du président Gorbatchev, initiée vers 1985, avait agi.

Quelques années plus tard, en 2000, le programme a été transféré à l'Université Lomonossov où j'ai partagé la direction scientifique avec mon collègue devenu ami, le professeur Sergueï Dounaev, jusqu'à la fin du programme en 2005. Pendant 15 ans environ, chaque année, 30 étudiants

russes et quelques français ont pu suivre ce programme qui a alimenté en cadres les entreprises françaises implantées en Russie.

L'ESCP a par ailleurs participé à un programme Tacis¹⁵, avec la LUISS (*Liberia Università internazionale degli studi sociali*) de Rome et le Groupe Thomson, de 1995 à 1998, au bénéfice du *Moscow Aviation Institute* (MAI) et de ses centres associés. Le projet avait pour objectif une formation des *leaders* à l'économie de marché par des programmes de formation et l'élaboration de matériel pédagogique. J'ai participé à ce projet en collaborant à l'écriture de l'un des quatre manuels de gestion et en animant deux séminaires dans deux des centres associés au MAI, celui de Krasnoïarsk en Sibérie et celui de Ulan-Udé dans la République bouriate. Si celui de Krasnoïarsk fut assez classique, il n'en fut pas de même de celui de Ulan-Udé. Du temps de l'URSS, la Bouriatie a été fermée aux étrangers et n'a été ouverte qu'en 1988. Ce projet Tacis était le premier projet européen mis en œuvre dans cet État. Les organisateurs et participants attachèrent beaucoup d'importance à l'accueil des intervenants, notamment des deux enseignants de l'ESCP dont je faisais partie. Nous fûmes accueillis comme on le faisait sans doute dans les steppes arides et désertes de la proche Mongolie. Il a donc fallu se plier aux rites, ainsi les arrêts fréquents, sur la longue route allant de l'aéroport à notre logement situé sur les bords du lac Baïkal, pour offrir la boisson typiquement russe à nous-mêmes d'abord, puis aux dieux que l'on situait aux quatre points cardinaux, ainsi également la baignade nocturne dans les eaux glacées du lac, après certes une préparation adéquate. Ce cérémonial a permis d'aborder le séminaire avec beaucoup d'empathie. Nous intervenions en français avec traduction russe à l'issue de chaque phrase. Ma connaissance d'autodidacte de la langue russe ne me permettait pas de vérifier la justesse de la traduction. Les interprètes de l'époque n'étant pas familiarisés avec la terminologie du management, il y a fort à penser que le discours reçu devait être parfois abscons. Ce fut pour les participants une première approche de la discipline et un enrichissement culturel assez exceptionnel pour les intervenants.

AB/AT : Oui, mais étais-tu parfois en France ? Certes, nous savons que tes journées font 48 heures...

GC : J'y viens. Ma nomination à l'Université Paris XII fut un heureux événement parce que je me rapprochais de mon domicile mais aussi parce que j'y trouvais une équipe de collègues appréciés. Je veux parler de toi Alain mais aussi de Christian Hoarau, de Claude Simon. À l'époque, Arnaud, qui deviendra très vite un collègue et ami, était encore sur les bancs de la faculté.

¹⁵ Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States.

Malheureusement les circonstances ont voulu que je prenne quelques distances géographiques avec l'université et je n'aurais pas souvent l'occasion de les rencontrer. En effet, quelques semaines avant la rentrée 1989, le doyen de la Faculté des sciences économiques et de gestion me donna mon emploi du temps de l'année. Il était prévu de nombreux cours auxquels je ne m'attendais pas, notamment un cours de comptabilité générale le lundi à 8 heures en amphithéâtre. La proposition ne m'a pas du tout enchantée, non pas parce que c'était le lundi à 8 heures, non pas tellement parce qu'il s'agissait de comptabilité générale, mais parce qu'ayant eu la chance jusqu'alors d'avoir une certaine liberté dans l'organisation de ma vie professionnelle, j'avais l'impression qu'on me la retirait. La rentrée avait lieu quelques semaines plus tard. Je suis donc allée voir gentiment le doyen et ai conclu un accord : je lui proposerais rapidement une modification d'emploi du temps.

Le jour même, j'ai rencontré la responsable du centre de formation continue de l'université, Josiane Tatin, femme dynamique et remarquablement organisée, qui avait des projets pédagogiques intéressants, et après plusieurs réunions de travail et des rencontres avec des responsables d'entreprises, nous avons décidé de créer des formations universitaires en alternance, ce qui était novateur à l'époque. Nous avons travaillé d'arrache-pied pour mettre en place le processus administratif et pédagogique. En janvier 1990 démarrait le programme de maîtrise en sciences de gestion (MSG) en alternance, sans doute l'un des premiers programmes en alternance dans les universités françaises. Les étudiants étaient en entreprise quatre jours par semaine, donc considérés par l'entreprise comme des salariés. Les cours avaient lieu le vendredi et le samedi. À l'issue de la formation, le taux d'insertion a été très important car, occupant un poste quatre jours par semaine tout au long de l'année, les apprentis étaient devenus indispensables dans leurs entreprises respectives.

Trois ans après, sur le même modèle, fut créé le diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS¹⁶) Contrôle de gestion et audit opérationnel. Ce dernier n'était ouvert qu'en alternance, ce qui a permis certaines libertés telles l'intégration d'un cours de culture générale. Dans le même esprit d'ouverture, chaque année, une place était réservée à un étudiant étranger qui apportait un peu de sa culture aux autres. Nous avons accueilli ainsi un étudiant russe, une étudiante rwandaise. Des conférences étaient organisées sur des sujets divers. Pour avoir plus de marge de manœuvre, ce diplôme de 3^{ème} cycle a été délocalisé dans un Centre de formation d'apprentis car les modalités de fonctionnement étaient différentes, ainsi que le statut des étudiants. J'ai inauguré le premier centre universitaire de formation par l'apprentissage créé en France, le CFA Sup2000. Certains étudiants de ce

¹⁶ Le DESS correspondrait aujourd'hui à la 2^{ème} année du master.

programme, avec lesquels j'ai gardé des contacts, occupent actuellement des postes importants dans des grands groupes.

AB/AT : Oui mais à Paris XII, tu n'allais quand même pas t'occuper que du Val-de-Marne !

GC : Bien sûr ! J'ai pu y collaborer étroitement avec ma collègue, la très dynamique responsable du service des relations internationales de l'époque, Patricia Pol. Des interventions au bénéfice du Réseau pour l'excellence de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO), institution de coopération universitaire ouest-africaine, ainsi que la mise en place de partenariats inter-établissements, ont renforcé les liens avec les établissements concernés, ainsi avec l'Université d'Abidjan et celle de Ouagadougou. Par ailleurs, à la faveur de l'ouverture avec les pays de l'Est, de nombreux programmes ont été mis en place. Citons ceux dont j'ai été responsable, celui avec l'Académie du commerce extérieur de Moscou (ACE) et celui avec l'Institut national d'économie (INE) d'Erevan.

Le projet avec l'ACE, de 2002 à 2005, était un projet Tempus¹⁷, modèle de la coopération européenne puisque monté en partenariat avec trois universités européennes, celles de Bremen, d'Helsinki et de Saragosse. Le projet comportait plusieurs volets : la réforme des programmes d'enseignement, la formation des formateurs, l'écriture de manuels et la mise en ligne des cours de l'ACE avec sa filiale située au Kamtchatka. Les missions en hiver à Petropavlosk-Kamtchatsky laissent des souvenirs inoubliables. Les eaux des geysers, dans lesquelles il faut absolument se plonger pour respecter les rites d'accueil, sont moins froides que celles du lac Baïkal mais le paysage intensément volcanique vous coupe le souffle. Quant au décalage horaire, il peut parfois satisfaire les fans de travail. Ainsi il m'est arrivé de travailler le matin au Kamtchatka, de faire le voyage en avion de 11 heures environ, et d'avoir une réunion de travail l'après-midi du même jour à Moscou. Certaines rencontres entre les représentants des six établissements (quatre européens et deux russes) ont pu donner une idée de ce qui a dû se passer à la Tour de Babel. Ce projet a été mené à bien, les manuels ont été écrits en collaboration. L'ACE que nous avons pu visiter quelques années plus tard est actuellement un établissement moderne et important dans le paysage russe.

Le projet Tempus au bénéfice de l'INE d'Erevan, de 1999 à 2001, a été monté en collaboration avec l'Université de Saragosse. Du temps de l'URSS, l'INE, situé au cœur de la capitale, formait les cadres de l'Administration du pays. Les objectifs assignés au projet étaient la réforme des enseignements de la filière « Finance-banque » et la rédaction d'ouvrages de gestion adaptés au nouveau contexte. L'arrivée à Erevan en

¹⁷ Trans-European Mobility Programme for University Studies.

1999, ville très soviétique, et les premiers contacts avec l'INE, établissement encore très imprégné de la rigueur administrative du parti, vous amenaient fatalement à vous poser des questions. Que va-t-on pouvoir faire ? Ne vais-je pas y laisser une partie de mon moral ? Puis, très vite, ce pays vous prend et la fin du projet arrive trop vite, on reste avec une nostalgie qui perdure. Les gens que j'ai pu côtoyer, y compris les intellectuels, sont restés proches de la terre, de là où on ne mélange pas les temps, celui pour le travail et celui des réjouissances et les deux furent bien remplis et se passaient agréablement. Au cours du projet, huit ouvrages ont été écrits en collaboration, en arménien. Il fut naturellement impossible de s'assurer de la bonne traduction de ce qui avait été écrit en français ou en espagnol ; nous avons fait confiance à nos collègues arméniens.

Lors des missions en Arménie, j'ai pu également participer à la création de l'Université française en Arménie (UFAR) projet initié par l'ambassade de France à Erevan. L'établissement s'est bien développé. J'ai eu le plaisir d'effectuer une mission d'enseignement en 2008 et de revoir avec plaisir les collègues de l'INE.

AB/AT : Il faut aussi que tu nous dises un mot des deux décorations que tu as reçues sans les demander et sans même les avoir cherchées. Elles n'en ont que plus de valeur.

GC : Je ne peux effectivement terminer ce résumé de ma vie à l'Université Paris XII sans évoquer un événement qui m'a touché. Un jour du printemps 2001, j'ai été convoquée par le commissariat de police de mon domicile. Je me suis d'abord demandée : quelle infraction ai-je pu commettre ? Il s'agissait d'une enquête en vue de ma nomination dans l'Ordre de la Légion d'honneur ! Ne faisant partie d'aucun réseau, travaillant souvent seule et dans l'ombre, c'était très inattendu. Je dois remercier les présidents successifs de mon université, Bernard Dizambourg et Hélène Lamicq. Je leur suis très reconnaissante d'être à l'initiative de ce qui m'a honorée et a réjoui ma famille. Plus tard, en juillet 2012, je fus promue officier par le Premier ministre. J'ai tenu à ce que, cette fois, la cérémonie ait lieu à l'ESCP car ma vie professionnelle d'enseignante a été partagée, à égalité de cœur et d'enthousiasme, entre ces deux établissements.

AB/AT : Chère Geneviève, nous allons maintenant utiliser un mot dénué de sens pour toi, le mot « retraite » ! La plupart de tes concitoyens se demandent à ce propos : quand (le plus tôt possible), où (au soleil, bon paraît-il pour ne pas trop souffrir de ses rhumatismes) et comment (profiter du temps libre). Tu n'es décidément pas faite comme tout le monde puisque tu abordes après ta carrière de fonctionnaire du Trésor, la profession comptable libérale, l'enseignement et la recherche en gestion, une quatrième carrière, celle d'expert-consultant à l'âge où les autres se retirent, c'est-à-dire

battent en retraite. Ton appétit de travail, ta curiosité intellectuelle semblent insatiables.

GC : Mes compétences en gestion m'ont appris l'intérêt du tuilage. En effet, mes activités d'expert-consultant ont débuté parallèlement à ma carrière universitaire. Elles ont été menées indépendamment de mes établissements d'enseignement. Exercées durant ma vie d'enseignante, elles se sont poursuivies de manière plus intense depuis ma vie de retraitée qui débuta en 2004. Les champs d'intervention ont été essentiellement mes disciplines d'enseignement et l'ingénierie pédagogique.

De nombreuses missions ont été effectuées comme consultante du Bureau international du travail (BIT). À l'époque, cet organisme, bien que fidèle à sa mission première - la promotion et le respect du droit du travail - avait une activité importante dans le domaine de la formation et de la promotion de l'emploi. C'est ainsi qu'il a été l'opérateur de beaucoup de projets financés par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ou par la Banque mondiale. J'ai ainsi pu intervenir lors de la création ou de la restructuration de plusieurs établissements de formation à la gestion en Afrique de l'Ouest.

En 1984, après avoir effectué des missions d'enseignement au Centre national de perfectionnement à la gestion (CNPG) de Niamey, dans le cadre de l'ESCP, je suis intervenue comme consultante de 1984 à 1987. Deux programmes de la Banque mondiale, le programme d'ajustement structurel des entreprises publiques (PASEP) et le Programme d'appui aux initiatives privées et à la création d'emploi (PAIPCE) comportaient chacun un volet important de formation. J'ai donc, après un diagnostic dans quelques entreprises du secteur public puis du secteur privé, élaboré les plans de formation mis en œuvre par le CNPG. J'ai animé également des séminaires intra-entreprises dans des grandes organisations et entreprises : formation des chefs d'agence de l'Office des produits vivriers du Niger (OPVN), élaboration des plans de formation pour les salariés de la Société nigérienne de charbon (SONICHAR). Cette dernière mission, effectuée avec mon collègue Patrice Stern, a eu lieu sur place, dans les mines à ciel ouvert du désert de l'Air, à Anou-Araren, c'est-à-dire à environ 1 000 km de la capitale nigérienne par la route et 45 km de la ville la plus proche, Agadès. Cette mission fut riche d'expérience. Étant donné l'environnement désertique, les conditions de vie très spartiates, les employés et ouvriers peu formés, la nuit qui tombe très rapidement, on se pose d'abord des questions sur l'utilité de la mission et également sur sa propre capacité de résistance. En réalité, cette mission effectuée avec un collègue spécialiste en gestion des ressources humaines a été enrichissante pour tous. La méthode participative, utilisée pour élaborer les plans de formation avec chacune des catégories de personnel, obligeait chaque participant consulté à se poser des questions sur

son comportement, sur ses connaissances, sur ses aptitudes. L'élaboration des plans de formation était déjà de la formation.

En 1985, le BIT a été chargé de la restructuration du Centre national de productivité (CNP) de Conakry, devenu centre de perfectionnement en 1979. Les missions, de 1985 à 1993 avaient pour objectif de le convertir en Centre national de perfectionnement à la gestion (CNPG). L'expérience du Niger a pu servir mais le centre guinéen avait essentiellement pour objectif le perfectionnement à la comptabilité et la formation de formateurs en comptabilité. Il faut dire que le président Sékou Touré, comptable de formation, dès la rupture des relations avec la France en 1958, s'était tourné vers l'URSS et avait même adopté le plan comptable soviétique. Ce dernier avait été repris textuellement, ce qui avait conduit à des situations comptables incompréhensibles. Les missions ont consisté à élaborer le schéma directeur du centre, les programmes de formation, à animer les ateliers de formation-action des participants qui étaient de petits entrepreneurs, en collaboration avec les collègues guinéens.

En 1986, sollicitée par le cabinet canadien COGESULT, j'ai participé au projet de « Réorganisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique » au Niger. C'est sans doute mon passé d'employée dans la fonction publique française qui a incité ce cabinet à me donner la responsabilité d'effectuer une analyse critique des résultats et conclusions de leurs travaux.

Toujours en 1986, avec un collègue de l'ESCP, qui avait été enseignant à l'Université de Mexico, nous sommes allés présenter la méthode du surplus de productivité globale à des responsables du Secrétariat aux mines. Hormis l'intéressante visite des pyramides de Téotihuacan, qui clôtura le séminaire, la mission procura une certaine satisfaction professionnelle. D'abord les participants, ingénieurs pour la plupart, étaient séduits par la méthode. Puis, je trouve toujours intéressant de l'enseigner car la question posée par le partage des « dividendes du progrès »¹⁸ est toujours d'actualité. Cependant, la satisfaction ne fut pas complète car une mission ponctuelle dans un pays inconnu ne permet pas des relations durables et l'instauration de véritables échanges, en quelque sorte je n'ai pu « recréer mon village » comme j'ai pu le faire dans les autres pays.

Au Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG) de Dakar, j'ai exercé une activité régulière de consultante en ingénierie pédagogique de 1986 à 1990, assurant 6 à 8 missions par an. En 1986, le centre était en restructuration. Mes principales activités ont été les suivantes :

- diagnostic de l'environnement régional par une enquête de détermination des besoins dans les différents pays de la sous-région ;

¹⁸ Référence au titre de l'ouvrage de Pierre Massé, « Les dividendes du progrès » (1969), l'un des initiateurs de la méthode.

- élaboration des programmes de formation continue, définition des modalités d'accès, du public visé, des modalités d'évaluation, révision du diplôme de base (le DSGE : Diplôme d'études supérieures en gestion des entreprises), création du diplôme de 3^{ème} cycle Audit et contrôle de gestion en collaboration avec les professionnels de la place ;
- mise en œuvre des opérations de promotion, élaboration des plaquettes de présentation des programmes ;
- participation au recrutement des enseignants permanents et élaboration du projet de statut à soumettre au conseil d'administration de l'établissement ;
- organisation d'un séminaire annuel pour directeurs généraux de la région, propositions de thèmes, contacts avec les bailleurs, avec les personnalités à inviter (ministères, responsables européens et africains des services de coopération et de développement, choix des intervenants...) ;
- préparation d'un séminaire sur la réforme du secteur public dans les pays de la sous-région, qui a eu lieu à Paris en 1988 dans les locaux de l'Institut international d'administration publique (IIAP). Financé par l'Institut de développement économique (IDE), ce séminaire a réuni les directeurs généraux des entreprises publiques de la zone UEMOA¹⁹. Mon rapport a été diffusé par l'IDE.

Des contacts avec des collègues ghanéens, responsables d'un programme de formation organisé par l'Institut de développement économique (IDE) de la Banque mondiale, me conduisirent, en 1986 et 1987, à animer un séminaire à l'Université de l'État de Géorgie aux États-Unis, pour des « managers » africains de l'Afrique de l'ouest. Ma contribution, même modeste, au développement de l'Afrique à Atlanta, dans la ville de Martin Luther King, avait un sens particulier, de même qu'enseigner la gestion en français dans une université américaine.

En 1992, le cabinet Mazars, choisi par l'Union européenne pour réaliser le projet de formation des professionnels comptables d'Ukraine à un système comptable adapté à l'économie de marché, s'est adressé au Président de l'Université Paris XII, mon collègue Bernard Dizambourg, pour proposer à des enseignants d'intervenir dans ce projet. C'est ainsi que, de 1993 à 1997, j'ai effectué des missions à l'Institut polytechnique de Kiev et à l'Université de Donetsk. Elles ont permis de mieux connaître le système comptable et l'économie soviétique, mais aussi de pénétrer un peu plus dans la culture slave. En effet, si les séminaires étaient assez intensifs, les temps de pause et surtout la durée des voyages en train entre Kiev et Donetsk, qui duraient à

¹⁹ Union économique et monétaire ouest africaine

l'époque plus d'une nuit, permettaient de nombreux échanges avec les voyageurs ukrainiens.

J'ai pu, à la même époque, en collaboration avec l'Université Paris XI et l'Université des Baléares, participer au projet TACIS de réforme du système comptable de Moldavie, pays voisin de l'Ukraine. L'expérience que l'on en retire est un peu différente car, après l'éclatement du bloc soviétique, ce pays a eu davantage de mal à trouver son identité. Il n'avait pas à l'époque de consulat à l'étranger et était peu visité. Étant entrée par un vol de nuit sans visa, après moult négociations afin de ne pas devoir attendre l'ouverture des bureaux le lendemain matin, j'en ai retiré une leçon, essentiellement valable dans l'ère postsoviétique. Il ne faut pas omettre de faire tamponner lisiblement son passeport à l'entrée dans le pays sinon il est impossible d'en sortir, sauf au prix de beaucoup de sérénité et de ruse. Je me suis alors souvenue de ce que m'avait dit le professeur Capet, mon directeur de thèse, revenant des pays baltes durant la période soviétique avec un proverbe qui illustre bien l'atmosphère qui y régnait : « Un homme sans tampon est une mouche, une mouche avec un tampon est un homme ».

Pour le ministère des Affaires étrangères (MAE) j'ai réalisé plusieurs missions d'audit des systèmes d'enseignement supérieur : l'audit du projet d'appui à l'enseignement supérieur à Madagascar (projet MADSUP) en 2004, à l'université d'Antananarivo et dans les établissements d'enseignement supérieur de l'île, l'évaluation de l'enseignement supérieur au Burundi, avec un collègue belge et deux collègues burundais, à l'Université de Bujumbura en 2007 et 2008. J'y ai retrouvé mon collègue et ami Daniel Gouadain, à l'époque conseiller technique du Ministre de l'enseignement supérieur du Burundi.

En Tunisie, en 2003, pour le compte du cabinet Ernst & Young, mandaté par l'Union européenne, j'ai participé comme chef de projet, avec une équipe d'enseignants et de professionnels du secteur de la banque et des assurances, à la refonte des programmes et au projet de réforme des enseignements de l'Institut de financement du développement du Maghreb arabe (IFID), institut algéro-tunisien de formation à la profession bancaire.

J'ai également participé au projet « Assistance technique pour le suivi du programme de modernisation de l'enseignement supérieur en Tunisie », comme chef de projet. Ce dernier, effectué pour le cabinet SOFRECO, lui-même mandaté par l'Union européenne, s'étala sur deux années, de 2005 à 2007. Ce fut une mission lourde, le pays étant doté de cinq universités importantes réparties sur le territoire.

En 2006, pour le compte de cadres supérieurs de banque, originaires de Ouahigouya, capitale de la région Mossi du Burkina-Faso, j'ai élaboré le dossier de création d'un établissement d'enseignement supérieur en gestion. Il comportait le schéma directeur de l'établissement, les programmes détaillés des formations et les fiches de poste des différents responsables. L'Institut supérieur de gestion de Ouahigouya – School of management

(ISGO-SM) est un établissement bilingue (français et anglais) qui propose des programmes de licences professionnelles dans les domaines de la comptabilité, de la finance, de l'audit et des formations dans le secteur de la banque et de l'assurance. Il a été ouvert en 2006 et s'est développé depuis. Ses programmes ont été reconnus par l'organisme régional de validation des formations, le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES), en 2009.

En 2012, j'ai retrouvé Daniel Gouadain et la Côte d'Ivoire, en participant au projet du ministère de l'Enseignement supérieur ivoirien, financé par la Banque mondiale, le Projet d'appui au secteur de l'éducation et de la formation (PASEF), en tant que responsable du volet « Adéquation formation/emploi ».

En 2013, sollicitée par le cabinet FICOM, lui-même mandaté par le MAE pour effectuer l'audit de l'enseignement du français au Nigéria, j'ai hésité à accepter.

AB/AT : Pourquoi ce manque soudain de témérité ?

GC : La mission avait lieu dans ce vaste pays anglophone, en proie à la menace terroriste et surtout, il s'agissait d'une mission qui ne relevait pas de mon domaine. Mais le MAE argua que le recul par rapport à la discipline était un atout et que l'important était de maîtriser les méthodes d'investigation. Il me semble que c'est surtout la fibre patriotique qui me poussa à accepter. Lorsque la ministre de l'Enseignement supérieur nigériane confirma le choix fait par son pays que le français soit la deuxième langue officielle du pays, je n'ai pas regretté ma décision. Selon le donneur d'ordre, la mission a été utile. En effet, une « gestionnaire » n'a pas le même point de vue qu'un professeur de littérature et il est sans doute opportun qu'à l'étranger nous diffusions également le « français des affaires ».

Ces dernières années, j'eus le grand plaisir d'intervenir plusieurs fois dans l'Afrique de l'Ouest. Après avoir été membre du jury d'agrégation du CAMES (2007 et 2009), j'ai été sollicitée pour des missions de préparation des candidats au concours par les universités burkinabé en 2014, ivoirienne et sénégalaise en 2015. Au cours de la présente année 2015 j'ai également eu le plaisir de participer à la mission « Harmonisation des curricula sous le format LMD dans le domaine des sciences économiques et de gestion en Côte d'Ivoire » avec mon collègue Daniel Gouadain, mission qui s'est déroulée sous ta houlette, Alain. Ce sont des moments privilégiés qui permettent non seulement d'œuvrer avec des collègues appréciés, mais aussi de retrouver avec bonheur, en Afrique, des anciens étudiants devenus professeurs, doyens, candidats au concours d'agrégation. La relève est assurée.

AB/AT : Et le futur, qu'en est-il ?

GC : Il y a des chantiers en cours, notamment les deux suivants qui sont les plus mobilisateurs.

D'abord l'implication dans le projet de réforme du diplôme d'expertise comptable de l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires (OHADA), organisme qui recouvre la zone UEMOA et la zone CEMAC (Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale). Ce projet est mobilisateur à plus d'un titre : d'abord parce la question de la pertinence d'un système comptable pour un pays en développement a toujours été au centre de mes préoccupations mais également parce que ces projets me donnent l'occasion de continuer un bout de chemin avec des collègues appréciés.

Un autre chantier est celui que je mène au sein de la DRIE (Direction des relations internationales de la direction de l'enseignement) de la CCI-Paris-Île de France. C'est un plaisir de travailler au sein de cette direction qui a une vision claire des résultats recherchés dans les différents projets et qui vous fait confiance. Le programme en cours est un projet de formation en entrepreneuriat dans des pays sub-sahariens qui mobilise une petite équipe d'enseignants des écoles de la CCI-Paris-IdF (ESCP-Europe, HEC). Il procure beaucoup de satisfaction par ses dimensions multiples : sélection de petits entrepreneurs, formation, suivi des projets, mise en relation avec des mentors, formation de formateurs, élaboration de matériel pédagogique... Il faut ajouter que les petits entrepreneurs ont des projets divers, beaucoup d'entre eux ont des projets d'agriculture et d'élevage. La mise en place de tableaux de bord, comportant des indicateurs comme le taux de ponte, la période d'engraissement des ovins et porcins, etc., permet, avec bonheur, un retour à mes activités premières, au métier de mon enfance.

Parmi les activités en cours, outre les travaux d'expertise mentionnés ci-dessus et l'intervention dans certains colloques, il reste heureusement un peu de temps pour continuer le métier passionnant de professeur. C'est ainsi que je continue à assurer mes enseignements à l'Institut national des sciences comptables et de l'administration d'entreprises (INSCAE) d'Antananarivo, à l'École supérieure des affaires (ESA) de Beyrouth, à l'École supérieure algérienne des affaires (ESAA) d'Alger, à l'Université de Lomé, à l'Université FHB d'Abidjan, à l'Institut des hautes études en management (IHEM) de Bamako, et au Centre franco-vietnamien de formation à la gestion (CFVG) à Hanoï.

AB/AT : Chère Geneviève, tu nous as longuement raconté ta vie. Mais après le temps de la narration, vient le temps de la réflexion ! Le professeur Causse peut-il tirer quelques leçons de sa vie professionnelle ?

GC : Ce n'est pas simple. Trop de détails se bousculent pour donner clairement un sens à ma vie qui a, bien sûr, été guidée par quelques grands principes mais qui doit aussi beaucoup au hasard des événements et de mes rencontres.

AB/AT : Pour t'aider, commençons par parler de ta discipline, la gestion. Aujourd'hui, la moindre connaissance se pare des vertus de la science. On parle de science politique, économique, juridique et bien sûr de sciences de gestion, de science comptable, etc. Qu'en penses-tu ?

GC : Il m'a toujours semblé que le terme « sciences de gestion » n'était pas adapté à notre discipline qui, par essence, est transversale et a une finalité pratique. Ainsi, lorsque j'ai décidé de préparer l'agrégation de « sciences de gestion » j'ai rassemblé des ouvrages qui, à mon avis, pouvaient m'apporter un éclairage scientifique et sérieux sur la « gestion ». L'un des premiers dont je me souviens fut « Le contrôle de gestion en avenir incertain »²⁰ de Robert Teller. Tout d'abord, cet ouvrage m'est apparu comme tellement hors de portée que je me suis posée des questions sur la pertinence de ma candidature. Fallait-il être aussi doué en mathématiques que l'auteur de l'ouvrage, agrégé en sciences de gestion ? J'ai pensé que je n'arriverais jamais à me mettre à niveau d'autant que, pour l'auteur, les mathématiques n'étaient qu'un outil au service d'autres disciplines, la comptabilité, le contrôle, ... Naturellement je ne suis toujours pas au niveau de ce collègue et ami mais il m'a inconsciemment conforté dans mon opinion sur les « sciences de gestion ».

Elles se situent au confluent de plusieurs disciplines : le droit, les mathématiques, la sociologie, l'économie, ... et chacun aborde la gestion à travers son prisme. Naturellement lorsque l'on est riche de plusieurs disciplines c'est là que l'on peut prétendre être enseignant de gestion - à supposer que l'on soit pédagogue. Il me semble qu'un professeur qui se revendique professeur de finance, et refuse d'être considéré comme professeur de gestion (j'en ai rencontré), avoue être affligé d'un handicap. L'hyperspécialisation s'est même accentuée au point que l'on n'est plus professeur de finance mais professeur de finance de marché, professeur de finance comportementale, ou ce qui fait très moderne de « Corporate Finance ».

Ce que l'on appelle « les humanités », c'est-à-dire les lettres, la philosophie, l'histoire, ... n'ont plus la moindre place dans les formations universitaires en gestion. On forme des docteurs-experts dénués de culture.

J'en arrive ainsi à mes publications. Comme conséquence logique je fais la différence entre les publications techniques, la gestion de trésorerie, le calcul des coûts, le financement des entreprises, l'audit, ... et des

²⁰ Éditions Dunod Entreprise, 1976.

publications plus transversales. Naturellement ce sont ces dernières qui m'ont le plus mobilisée et intéressée, ainsi : le partenariat Nord-Sud, le transfert de technologie dans le domaine du management, le système comptable et son environnement socio-économique, le fonctionnement de l'entreprise informelle africaine, ... et, plus récemment, la finance islamique. Ce dernier thème est essentiellement transversal puisqu'il comporte de nombreuses dimensions : historique, religieuse, éthique, juridique, ... Malheureusement, après avoir été une préoccupation de recherche théorique et de terrain pendant plusieurs années, ce thème se révèle assez décevant car le *gap* est trop important entre la théorie et la pratique.

AB/AT : On voit bien là l'expression de ta curiosité, de ta soif de découvertes sans trop se soucier des catégories, des figures de style imposées et des barrières dont le monde académique raffole. Le monde de la science, c'est-à-dire de la création, s'organise en tribus qui s'ignorent...

GC : Cette dernière remarque me conduit à évoquer, toujours dans le domaine des « sciences gestion », le cloisonnement entre l'université et l'entreprise. Je l'ai ressenti comme davantage imputable aux universitaires. Ainsi, pour avoir géré des formations universitaires en apprentissage pendant plusieurs années, j'ai de nombreuses fois ressenti la réticence de mes collègues à venir enseigner à des étudiants qui passaient une partie de leur temps à travailler en entreprise. Ils pensaient sans doute qu'il fallait adapter leur enseignement et délivrer un enseignement plus pratique, donc moins valorisant, et renoncer à la réflexion théorique. C'était pourtant l'inverse. Il fallait sans doute adapter son enseignement, non pas en le rendant plus pratique mais au contraire, en conceptualisant les pratiques que les étudiants apprenaient sur le tas. Bonne élève de mon directeur de thèse, le professeur Capet, qui ne manquait jamais de se poser la question : « À quoi sert cette théorie ? », j'ai pensé que la réticence de mes collègues était peut-être due à la crainte que mes étudiants en apprentissage ne leur posent cette question.

Dans le même ordre d'idée je m'étonne que la FNEGE, qui est supposée faire le lien entre l'offre de formation et les besoins des entreprises, ait attendu presque 50 ans pour se demander si la recherche en gestion est adaptée aux attentes des entreprises²¹, comme si nous étions jusqu'à présent dans le domaine des sciences dites pures.

AB/AT : Un parcours, si exceptionnel soit-il, est forcément aussi une suite d'obstacles. Sans cela, où trouverais-tu ton adrénaline ? Parles-nous un peu, non pas de tes échecs, mais de tes regrets et de tes déceptions.

²¹ Cf. Le baromètre des préoccupations managériales des entreprises créé en 2015.

GC : Je ne parlerai que de mes regrets et déceptions professionnels. Je vais y répondre en me posant la question : est-ce que je referai le même parcours ?

Sachant d'où je suis partie il n'était pas envisageable de me préparer directement à la fonction d'enseignant universitaire. En conséquence, la route fut longue et sinueuse mais la durée et les bifurcations ne furent pas inutiles. Elles ont contribué, me semble-t-il, à nourrir mon enseignement et expliquent les rapports que j'ai toujours eus avec le monde extérieur.

Je suis entrée à l'université dans la décennie 80 ; le système universitaire de l'époque était différent. Je vais parler comme une ancienne qui ne peut que regretter le passé étant donné la comparaison que l'on peut faire. Ce qui caractérise le système actuel est la course à la labellisation des établissements, l'américanisation des contenus de la formation, la marchandisation des programmes, les méthodes d'évaluation des travaux scientifiques axés davantage sur la méthodologie que sur la réflexion et la valeur ajoutée de la recherche, la non prise en compte de la pédagogie dans l'évaluation d'un enseignant-chercheur. Il me semble que le système précédent basé implicitement sur le respect des valeurs, le sens du service public, une vision élargie de la mission, la déconnexion entre le travail à effectuer et le « retour cash », remplaçaient avantageusement toutes les techniques standardisées en vigueur actuellement.

Parlant du passé, je veux évoquer le souvenir des anciens maîtres qui auparavant pouvaient continuer à apporter leurs connaissances, leur expérience, leur sagesse, le plus longtemps possible parce que l'on avait le bon sens de les solliciter. Il me semble qu'à l'heure actuelle les établissements et les jeunes collègues n'ont aucune mémoire sociale. Je précise que je ne parle pas pour moi qui suis arrivée tard dans la profession et ai toujours eu des centres d'intérêts extérieurs. Je pense à des collègues qui sont entrés très tôt dans la profession, ont consacré leur vie au service d'un établissement, ont formé consciencieusement la relève et, le jour où ils partent à la retraite, on les oublie. Comme si on ne leur devait rien et comme si, du jour au lendemain, ils étaient fichus. Le vent de l'individualisme et de la concurrence a fait son chemin, il a traversé l'Atlantique. Quel gâchis !

Cette absence de mémoire vis-à-vis des anciens fait partie des déceptions. Au cours de la vie professionnelle, lors de soutenances de thèses, lors de congrès, on rencontre des collègues, des affinités se créent, ils font partie de votre vie et puis brusquement la retraite arrive et c'est pour eux un fatal enfermement. On vit mal cette sorte de deuil prématuré. Des collègues de valeur sont voués à l'oubli.

AB/AT : Il faut quand même apporter un bémol à ce constat amer. Tous sont égaux mais certains sont plus égaux que d'autres disait en substance George Orwell dans « La ferme des animaux ». Si tous finiront oubliés, certains, comme toi, le seront moins vite que d'autres. Si nous revenons sur ton

parcours, il fut sinueux, plein d'imprévus et de rebondissements. Comment s'est écrit le roman de ta vie ?

GC : Je retiens de ma vie que rien n'est écrit à l'avance. Ce n'est pas tout à fait « Inch Allah ! » car je crois profondément à la puissance de la volonté, à la capacité de l'homme à saisir ce qui passe, surtout quand la chose risque de ne pas se représenter. Comportement qui est sans doute davantage celui de quelqu'un en bonne santé que celui d'un être rationnel.

Les hasards de la vie font que l'on peut naître sans pouvoir se permettre d'avoir un projet. Personne ne vous dit lorsque vous êtes enfant : « Ma fille tu seras architecte », « Ma fille tu seras médecin, comme papa ou maman ». Pour parler en gestionnaire, on adopte alors une stratégie émergente qui permet de se construire en fonction des événements. Sur ce point je suis reconnaissante vis-à-vis de ma famille, de mes parents, car chez moi on n'a jamais fait preuve de fatalisme, on essayait de tirer le meilleur de ce qui arrivait, même dans les pires moments.

J'ai aussi vécu dans un milieu où je n'ai jamais entendu parler d'argent, ce qui ne veut pas dire qu'il y en avait en abondance. C'était dans la culture et aussi dans les usages. Quand nous allions chez le coiffeur, ma sœur et moi, la coupe terminée on partait sans payer. Nous savions plus ou moins que le coiffeur recevait de temps en temps un poulet en contrepartie. C'est sans doute ces habitudes ancrées qui ont fait que je n'ai jamais fait le lien entre le travail effectué et la rémunération correspondante, l'essentiel a toujours été que le travail soit bien fait.

Il est vrai qu'il y a quelques décennies, dans le milieu académique, l'argent n'avait pas le même rôle qu'aujourd'hui, il n'était en rien le moteur de l'action. Ainsi les missions de coopération en Afrique n'étaient pas rémunérées. Elles n'étaient pas pour autant considérées comme faisant partie des actions humanitaires, elles faisaient partie du plan de charge des enseignants intéressés. Les relations qu'elles ont permis de nouer avec les collègues assuraient la contrepartie, de même que la reconnaissance des étudiants. Mais la plus belle récompense a toujours été leur réussite professionnelle.

Quand, en prologue à l'un de ses ouvrages²², un ancien thésard, Eustache Ebono Wa Mandzila²³, écrit : « Je remercie plus particulièrement Geneviève Causse pour le précieux soutien qu'elle a toujours apporté à tous ceux qui viennent d'ailleurs et qui veulent pénétrer le secret des livres. Je la remercie pour sa disponibilité malgré ses activités débordantes, sa compréhension, ses conseils avisés, ses qualités humaines et

²² « Gouvernance de l'entreprise – Une approche par l'audit et le contrôle interne », Éditions L'Harmattan (2005).

²³ Actuellement professeur à Kedge Business School

professionnelles. Elle m'a permis de mener à bien ce travail et restera pour moi un modèle de vie », vous êtes largement récompensé.

Mon parcours fut celui d'une indépendante mais paradoxalement sociable, me semble-t-il. Par nature je suis portée à ne compter que sur moi, à ne pas avoir de modèle, à travailler seule, à marcher seule. J'ai toujours refusé de faire partie de réseaux formels ou informels mais j'aime pourtant partager des moments avec les autres. Je pense toujours que le goût de la solitude me vient d'avoir gardé des animaux dans la plaine. C'est, en effet, une école de formation au « désennui ». Mais, c'est une joie de partager certains moments. Ainsi j'ai parcouru le chemin de Compostelle (1600 km) seule mais les rencontres avec d'autres pèlerins ont été des moments très agréables. Ainsi les participations à des congrès professionnels, ceux de l'AFC par exemple, sont intéressants professionnellement mais aussi sont l'occasion de moments privilégiés de rencontre avec des collègues.

Il me faut également faire état des moments qu'il me plaît de passer dans les cafés. J'ai beaucoup de mal à rester inactive, c'est même assez insupportable. Cependant le temps passé à n'être rien d'autre que client du café, qui retrouve d'autres clients, constitue des moments de parfaite détente. Quand en plus ils sont partagés avec une compagnie agréable, que demander de plus.

AB/AT : Il va bientôt falloir conclure. Peux-tu nous raconter quelques moments forts de ta carrière, des moments d'émotion qui puissent éclairer le lecteur, qui n'a pas eu la chance de te connaître, sur le personnage que tu es ?

GC : Ce que vous me demandez est difficile car ils furent nombreux. Je vais faire état de quelques-uns qui me sont revenus en mémoire en vous parlant de mon parcours.

Lorsque je suis allée plusieurs fois en mission à l'Université d'Alger, à la fin de la décennie 70 et au début de la décennie 80, le week-end j'allais généralement, en bus, jusqu'à la vallée du M'Zab, à Ghardaia qui se trouve à 600 km au Sud d'Alger. Dans les villes du M'Zab il y a ce que l'on appelle le phénomène de mouvance, c'est-à-dire que l'été on vit dans la palmeraie et l'hiver on vit dans la ville, construite en pyramide²⁴. Une fois je suis allée juste avant l'été, le temps était agréable mais la mouvance n'avait pas eu lieu. J'avais rendez-vous à l'entrée de la palmeraie avec un ouvrier/gardien mozabite pour qu'il m'explique l'ingénieux système d'irrigation mis en place depuis des temps immémoriaux dans cette zone aride. Mon guide, de langue berbère, parlait mal le français mais suffisamment bien pour que je le comprenne. Il m'attendait à l'entrée de la palmeraie avec un bouquet de jasmin qu'il venait de cueillir et dont le parfum est inoubliable. Nous partîmes pour la visite qui s'avérait très intéressante et, au milieu du

²⁴ Ville qui a inspiré Le Corbusier

parcours, il s'est arrêté pour me dire : « Madame, si tu veux bien, je vais te réciter « Le corbeau et le renard », je veux l'apprendre à mes enfants ». J'ai dû dissimuler mon émotion.

Depuis mon enfance j'ai toujours été attirée par la Russie, à cause de ses écrivains sans doute, mais aussi de ses grandes plaines enneigées. Après une visite en URSS dans les années 70, séjour encadré par l'Agence Intourist qui vous laissait peu de liberté, je suis retournée en octobre 1990, pour un mois environ. C'était la première année du master franco-russe²⁵. L'année suivante je me trouvais à Moscou pour le démarrage de la deuxième promotion, prévu le 20 août 1991. Le 20 août était une date politiquement importante pour l'URSS puisque devait être signé le traité donnant une certaine autonomie aux différentes républiques.

Le 19 août au matin, mon collègue Bruno Baron-Renault, directeur du master, qui habitait dans le même quartier, vint annoncer qu'il avait reçu la nuit un message de Paris indiquant que Gorbatchev, alors président de l'URSS, avait été renversé par un Comité d'état d'urgence qui avait pris le pouvoir. Aucune nouvelle n'était diffusée par les médias soviétiques. La musique de ballet avait remplacé les informations.

Puis nous entendîmes des chars qui passaient sur l'avenue la plus proche et se dirigeaient vers le centre de Moscou. Un peu plus tard, les médias firent état des premières décisions du Comité d'urgence : les putschistes ont décidé d'arrêter le processus de démocratisation mis en place par Gorbatchev.

Nous nous rendons à l'ACE où le master doit théoriquement démarrer le lendemain. En chemin nous prenons connaissance de tracts émanant de Boris Eltsine qui condamnait le coup d'État et invitait les peuples de l'URSS à la résistance. Nous décidons de rejoindre la Maison Blanche où se trouve Eltsine. En face, sur le pont qui enjambe la Moscova une colonne de chars est stationnée. Les militaires assis sur leurs chars laissent passer les quelques piétons qui s'aventurent.

Peu à peu les gens arrivent, l'ambiance devient de plus en plus électrisante : dans les micros on exhorte les soldats à se ranger du côté du peuple, des barricades de fortune s'élèvent pour protéger la Maison blanche, des retransmissions de radios étrangères font entendre les condamnations des chefs d'États étrangers (USA, Royaume-Uni, Allemagne). Nous attendons avec impatience la condamnation de la France, qui à notre grand regret ne viendra pas.

À la nuit tombante, en dépit du couvre-feu, une foule imposante se trouve devant la Maison Blanche. On assiste alors à une communion d'individus de tous âges et de tous horizons. Le bruit circule que les chars prendront l'assaut à 16 heures, puis l'heure est reportée. Vers une heure du matin, la fièvre remonte, brusquement les gens s'accrochent les uns aux autres par les

²⁵ Master organisé à la demande des pouvoirs publics par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) et l'Académie du commerce extérieur de Moscou (ACE).

bras et constituent un bouclier humain. Je me souviens d'un vieux soldat, en tenue militaire décorée de nombreuses médailles, qui est venu m'extraire du premier rang, pensant sans doute que ce n'était pas la place d'une femme. C'est alors que Bruno Baron-Renault, parfait russophone, convaincu du rôle que nous avons à jouer, est intervenu pour affirmer que nous, français, avons bien notre place en première ligne. Notre interlocuteur soviétique m'a alors offert son masque à gaz. Ce dernier, fait de tissus de gaze était certainement de peu d'efficacité contre les cocktails molotov mais le geste était beau.

Peu à peu on s'est rendu compte qu'un revirement se produisait. Les soldats sur les chars ont brandi, comme les autres, le drapeau russe. Le putsch avait avorté. Non seulement le master franco-russe pouvait démarrer le lendemain mais cet événement reste à tout jamais dans ma mémoire. Les coups d'État qui ont eu lieu en Côte d'Ivoire durant certains de mes séjours (1999, 2001) étaient graves pour le pays, ils étaient empreints de violence, donc mémorables, mais la dimension géopolitique mondiale n'était pas comparable. La nuit du 19 au 20 août 1991 à Moscou fut celle où le processus de démocratisation amorcé depuis quelques années a failli être arrêté. Cet événement a été de ceux qui ont conduit à la fin de l'URSS en décembre 1991.

Un autre événement s'est passé dans le même pays, devenu la Russie, en 2001. Dans le cadre d'un projet Tempus, je suis allée au Kamtchatka, c'est-à-dire à l'autre bout de la planète, bien loin de la France ; deux moments m'ont émue. D'abord, dans le port de Petropavlosk-Kamtchatsky, je suis tombée sur un monument à la gloire de notre grand voyageur La Pérouse qui y a accosté et séjourné en 1787. Puis, lorsque dans l'établissement qui nous accueillait, des étudiants non francophones, avaient préparé en notre honneur une saynète en français.

Les trois moments précédents illustrent bien le fait que la fibre patriotique est un facteur incitatif des actions menées. Je ne peux le cacher. Mais je vais compléter par d'autres événements de ma vie de professeur.

Il y a plusieurs années j'ai été invitée par mon collègue et ami Jean-Guy Degos à une soutenance de thèse à Bordeaux. Dans le jury il y avait Hervé Stolowy, professeur à HEC, que je connais bien puisque je l'ai eu comme élève, puis comme collègue à l'ESCP. La thèse portait sur l'information financière. Les membres du jury ont successivement pris la parole et lorsque vint le tour d'Hervé, il a sorti une copie d'un examen de finance de l'ESCP que j'avais corrigé bien des années auparavant et il a repris les remarques que j'avais pu écrire et qui étaient tout à fait adaptées à la circonstance. Ce geste est parmi ceux que sait faire Hervé qui n'est en rien amnésique. Outre son professionnalisme reconnu je tenais à souligner sa délicatesse, et sa fidélité en amitié.

Plus récemment je suis allée à l'Université de Bouaké en Côte d'Ivoire pour une réunion de travail. J'y ai retrouvé un ancien étudiant des années 80,