

La fin de la recherche critique du management à Leicester

Une interview avec Ronald Hartz

Interviewe : André Bleicher
Rédaction : Cornelia Ludwig-Frösch

Comment la science est-elle encore indépendante, lorsque des universités et des entreprises agissent ? Que se passe-t-il lorsque des objectifs économiques sont plus importants que ceux scientifiques ? L'University of Leicester a liquidé entre 2020 et 2021 son domaine spécialisé sur la Recherche critique sur le management et l'économie politique — avec des répercussions dramatiques. Ronald Hartz, maître de conférence, lui-même concerné, décrit comment on incrimine des thèmes de recherche, on radiographie des publications, on pousse des scientifiques fâchés en dehors du système. Un entretien sur les répercussions de la marchandisation et des dérives du pouvoir dans les universités.

I. — Recherche critique sur le management¹ et économie politique

Sozialimpulse : À l'université de Leicester des professeurs qui défendaient une recherche critique sur le management et l'économie politique, ont été révoqués ou mis sous pression à un point tel, qu'ils se sont résignés et sont d'eux-mêmes partis. Avant d'analyser ce processus, nous allons voir tout d'abord quels sont les contenus de la recherche critique sur le management et l'économie politique.

Hartz : Je vais me concentrer tout d'abord sur la recherche critique portant sur le management. En anglais, on parle de *Critical Management Studies* (CMS). Ce concept remonte lui-même à un volume des éditeurs Mats Alvesson et Hugh Willmott paru au début des années 1990. Ils voulaient rapprocher plus fortement et relier la recherche sur le management et la théorie critique — et donc éditer des penseurs comme Adorno, Horkheimer ou Habermas. Il s'agit d'une perspective émancipatrice et de critique de la recherche du management, qui a en vue de manière primaire l'efficacité et la productivité. Une question c'est, par exemple : quelles alternatives des fixations d'objectif sont-elles envisageables ou pensables ? Dix ans plus tard, une nouvelle édition de l'ouvrage parut, intitulée : *Studying Management Critically* [Étudier la gestion de manière critique].

Quel est le fond du CMS ?

Hartz : Le CMS n'est pas un concept aux délimitations claires, mais une sorte « d'*umbrella term* / terme générale/général » ou collectif, rassemblant diverses amorces de critique : dans le volume de 1992, la théorie

critique se tenait au centre des perspectives du post-structuralisme et du post-moderne de Foucault, Derrida, Butler et d'autres, qui étaient importantes ; aujourd'hui, de plus en plus c'est la théorie post-coloniale. Des voix critiques s'élèvent : quelles traditions sont principalement reçues ? Quelles perspectives font défaut ? Au commencement il y avait des tensions entre CMS et d'autres courants critiques, tels que le néo-marxisme ou bien la *Labor Prozess Theory* [Théorie des processus de laboratoire]. Or, ces conflits sont aujourd'hui moins marqués — il est surtout plus important de créer un espace pour des interrogations critiques.

Dans quelle relation se trouvent les CMS vis-à-vis de la doctrine classique du management ?

Hartz : Les CMS ne sont pas seulement des constructions théoriques, on peut les comprendre comme un projet politique. Il s'agit d'analyser des conditions de pouvoir dans les organisations et de remettre en cause l'étranglement du discours sur le management. Pour la détermination des CMS on peut citer un article de Valérie Fournier et Chris Grey, de l'année 2000.² Ces auteurs formulent trois principes :

- **Non-Performative Intent / Intention non-performative.** En se rattachant à Lyotard, un savoir non-performatif signifie un savoir qui n'est pas subordonné à la logique de l'efficacité et de l'utilisabilité. Dans les *Business Schools* / Écoles de commerce, les connaissances ne sont souvent considérées comme « vraies » ou pertinentes que si elles apportent des avantages économiques. Le CMS refuse cette réduction. Il existe une recherche qui se préoccupe, par exemple de la question de la discrimination ou de l'équité et qui est tout aussi également importante.

- Le deuxième point concerne des formes d'orga-

¹ **Management**, mot de l'anglo-américain (*to manage*= diriger) est un anglicisme entré en France vers 1950. 1. Ensemble des techniques de gestion, d'administration et d'organisation des entreprises [et des universités] ; 2. Équipe qui dirige une entreprise [et une université] (*Maxidico*, 1996 ; ISBN2-7434-0568-6). Ndt

Pour l'université de Leicester : consultez, s.v.p. :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Universit%C3%A9_de_Leicester

² <https://doi.org/10.1177/0018726700531002>

nisation alternatives : L'administration des affaires³ ne s'occupe de manière primaire que des formes classiques d'entreprises ou de celles dites multinationales, mais non pas — ou seulement en marge — des formes coopératives ou d'économies solidaires. Or, mettre en jeu de telles alternatives, c'est aussi une tâche qui revient aux CMS.

● Le troisième point — **Reflexivité** — exige une réflexion renforcée d'hypothèses ontologiques et épistémologiques. Le CMS est avec cela aussi une critique scientifique, en particulier sous la forme d'une compréhension positive de la science économique.

Dans l'espace germanophone, il y a certes des points de rattachement au CMS, mais celui-ci ne s'est guère établi en tant que courant clairement identifié jusqu'à présent. Pourquoi donc ?

Hartz : Cela dépend effectivement de la question de savoir fondamentalement ce que veut dire la qualification du terme « critique ». Toute science se voit déjà tout d'abord comme une approche « critique » des choses — au sens kantien ou en tant qu'une élucidation à apporter sur la société afin de l'éclairer. Or, dès qu'on met en œuvre un label comme le CMS, cela provoque une discussion, laquelle n'est pas toujours féconde. Plus d'un déclarent aussi : « J'active une recherche critique et je défends des valeurs émancipatrices — si c'est un CMS ou pas, cela est secondaire pour moi. »

Pendant ma période d'activités à l'université de technologie de Chemnitz, J'ai tenté de mettre sur pied un forum de recherche critique organisationnel. Nous avons organisé un *Workshop* [atelier, en anglais dans le texte, *ndt*] en alternative aux conférences. C'était un forum interdisciplinaire — avec des participants issus des organisations telles que celles de la pédagogie, des sciences de l'éducation, de la sociologie et aussi du personnel et de l'organisation de la recherche germanophone. Cette tentative d'institutionnalisation dépendait de personnes individuelles et elle ne fut pas durable. Il y avait, et il y a toujours, naturellement, des chercheurs critiques. Günther Ortmann, qui s'est beaucoup occupé de Derrida, Klaus Türk, qui a formulé une économie politique de l'organisation et aussi Werner Nienhüser, qui a écrit sur l'économie personnelle considérée à l'instar d'une idéologie, Jana Costas de Francfort-sur-l'Oder, laquelle fait des recherches sur la violence en organisation et sur le précaire et d'autres. Le label CMS y est alors secondaire.

Dans les années 1970, il y avait en Allemagne une tradition critique avec l'économie individuelle axée sur le travail.

Hartz : En effet cette orientation de recherche vint à l'initiative de la *DGB Deutschen Gewerkschaftsbund / Confé-*

dération allemande des syndicats — c'est à peine s'il y a encore une souvenance de cela : Il y eut une tentative, dans les années 1970, d'établir une administration des affaires, soi-disant axée sur le travail et non sur le capital. Celle-ci touchait de nombreuses questions qui préoccupent aussi le CMS. La recherche sur le genre et la *Diversity-Forschung [Recherche sur la diversité]* à l'intérieur de la *BWL*, ont envoyé une impulsion critique. Gertraude Krell à Berlin fut ici une pionnière — J'avais le privilège de devoir mener de longues discussions avec elle. Elle a écrit sa propre histoire pour nous dans un volume publié dans un atelier à Chemnitz.

Les sciences économiques sont-elles moins ouvertes aux amorces critiques ?

Hartz : Peut-être que les frontières sont différentes et rendent parfois les échanges plus difficiles. En Allemagne, par exemple, la sociologie d'organisation et l'administration des affaires (*BWL*) sont deux disciplines clairement séparées. En Grande Bretagne, Sociologie et recherche de management sont plus fortement engrenées entre-elles — cela eut des raisons historiques dans le contexte de l'établissement de la *Business School*. Dans ce pays-ci [C.à.d. l'Allemagne, *ndt*] il y a certes des points de rattachement, mais peu de chevauchement institutionnel.

Pour l'économie politique qui est apparentée au CMS : Pourquoi elle aussi fut amenée à liquider l'aspect critique ?

Hartz : En principe tout est rejeté dans le même pot. Le management ne fait aucune distinction entre CMS et économie politique. Tous deux passent pour hétérodoxes, socialement critiques et avec cela, non-souhaités. La direction a fait une distinction entre l'économie politique, qui fait référence aux questions de justice, et l'économie politique orthodoxe, qui était assimilée aux approches de choix rationnel. Un choix rationnel passe pour « normal », tout autrement qu'une dérive — c'était le niveau des débats. Du point de vue du management, il était logique de débrouiller ensemble le CMS et l'économie politique.

C'est remarquable, car des économistes classiques comme Smith, Ricardo et Mill se considéraient comme des économistes politiques. En éliminant cela, ne se rend-on pas moins crédibles ?

Hartz : C'est exactement ce que nous avons défendu dans ce processus. Il ne s'agissait pas seulement de Marx, mais encore de Ricardo et d'autres. Mais la direction ne s'est pas préoccupée du débat sur ce qui constituait l'économie politique en tant que domaine et sur la manière dont elle est discutée intellectuellement !

³ La [*BWL BetriebsWissenschaftsLehre*] (également connue sous le nom d'économie d'entreprise), ou administration des affaires en abrégé, est une branche de l'économie qui étudie l'entreprise ou la société en tant que sujet d'enseignement et de recherche. **Wiki. Ndt**

II. La gouvernance des universités anglaises

Pour mieux comprendre le processus, on doit connaître la structure d'une université britannique. De quelle endroit part l'initiative de l'abrogation de la critique du management ?

Hartz : À Leicester, c'est un processus orienté du haut vers le bas classique, initié par la *senior management team* [équipe senior-iale de la direction, *ndt*] laquelle — selon le récit — voulut initier une stratégie de nouvelle direction. L'université devait se développer stratégiquement. Des domaines excellents devaient donc être démolis, d'autres devaient être édifiés.⁴ Dans l'université britannique le *président* joue un rôle-clé. On ne peut guère le comparer au recteur d'une université allemande [ou française, *ndt*], peut-être peut-on risquer plutôt un *self-styled CEO* [= un soi-disant *chef Executiv Officer*, en anglais dans le texte *ndt*] — ce qui convient directement au contenu de sa plénitude d'autorité. Un *vice-chancellor*⁵ se doit naturellement d'avoir une « vision » et celle-ci doit être imposée en correspondance.

Dans le système allemand le vice-chancellor est choisi par le Sénat ou le Conseil universitaire. Comment donc un vice-chancellor parvient-il à la vigie du système anglais ?

Ce n'est pas absolument transparent et peu démocratique. Dans le domaine du *senior management*, de la haute direction, on peut désormais parler de l'émergence d'une élite managériale caractérisée par une expertise et des modes du penser similaires. Par exemple, des vice-chanceliers adjoints sont nommés vice-chanceliers dans d'autres universités ; il existe une sorte de carrousel, au niveau de la haute direction, qui mériterait d'être examiné un jour d'un peu plus près. Les facultés, le tiers-édifice universitaire du personnel (*Mittelbau*), voire aussi la plèbe estudiantine, y exercent assez peu d'influence. Dans le système allemand, les universitaires assument temporairement des rôles de direction parallèlement à l'enseignement et à la recherche, puis retournent souvent à temps plein dans les facultés ou à leurs chaires. En Grande Bretagne, une distinction apparaît ici entre carrières universitaires et carrières de direction [*leasanship*, en anglais dans le texte, *ndt*].

Cela conduit à un découplage plus marqué entre recherche et direction. Ceux qui ne reviennent pas en tant que collègues peuvent probablement agir de manière plus radicale – sans considération aucune.

⁴ Cela peut paraître surprenant au profane. Mais c'est aussi une habitude pour d'autres établissements de recherches de développer ce type de stratégie : par exemple, au CNRS en biologie, sous la direction administrative de de Monsieur Fillon, on supprima en 1989, des laboratoires spécialisés dans la chimie des protéines (commisison 20), juste quelques années avant la grande découverte de la protéomique aux USA vers 1994. C'est ce qui s'appelle la stratégie du « *rater le coche* ! ». En fait la France n'avait plus du tout les moyens financiers de ses prétentions en matière de recherche. *Ndt*

⁵ C'est le titre du président de l'université anglaise, *That is deliciously chosen, Indeed !* ; en France c'est plus terre-à-terre : la politique et les syndicats ont leur mot à dire, en particulier ceux de gauche ! *Ndt*

Hartz : Absolument. Les anciens scientifiques qui accèdent à des postes de direction légitiment leur position par des restructurations ou des décisions stratégiques, ce qui influence leur valeur marchande sur un marché du travail (*spezieller Jobmarkt*) spécifique.

Les universités britanniques sont nettement organisées de manière plus entrepreneuriale que celles allemandes. Qu'est-ce qui distingue le modèle anglais de celui allemand ?

Hartz : Les *vice-chancellors* doivent forcément ou moralement agir en entrepreneurs et leurs indicateurs de réussite sont mesurés (les *KPIs* : *Key Performance Indicators*/ Indicateurs-clefs de performance). À leur côté, il y a, en règle générale, une *Senior management team* et un *Council*. Celui-ci correspond peut-être au plus tôt à un conseil d'université, mais il dispose de considérablement plus de pouvoir. Au conseil siègent ceux qu'on appelle des *Lay members*, par exemple, des représentants issus de l'économie, comme aussi des membres de l'université. Ce conseil est officiellement chargé de contrôler le *management*. À Leicester, il y avait, selon notre estimation, un lien vraiment étroit entre le conseil et le *Senior management*. Steven Jones et Diane Harris ont mené une étude intéressante commandée par le *Conseil pour la défense des universités britanniques* (*CDBU* : *Council for the Defence of Britische Universities*). Elle montre, entre autres, que les décisions de gestion ne font pas l'objet d'un débat critique au sein du conseil et que les présidents de conseil ont tendance à adopter le narratif de la direction. Cela correspond à notre expérience.

En Allemagne le Sénat dispose d'une position forte et peut bloquer des stratégies. Quel rôle joue le Sénat en Grande Bretagne ?

Hartz : À mon avis, le Sénat a été systématiquement privé de ses pouvoirs au fil des décennies. Une méfiance fondamentale à l'égard du personnel universitaire a marqué les réformes de Margaret Thatcher et ce qu'on appelle le « *new public management* / nouveau management public/ » ou « *new managerialism* / nouveau managérisme ». L'idée fondamentale qui sous-tend ce système c'est qu'en fait, les universitaires ne poursuivent que leurs propres intérêts professionnels. Depuis lors, les processus de changement ont souvent été planifiés avec l'aide de consultants externes, sans s'appuyer sur l'expertise des facultés — après tout, on ne peut pas leur faire confiance.

Dans le système allemand, on considère l'état comme un serre-frein qui empêche des évolutions ou ne finance pas assez. Même si les établissements d'enseignement supérieur se voient conférer davantage de compétences, ils restent la cible de critiques. Quel rôle joue l'État en Grande-Bretagne ?

Hartz : La gouvernance de l'état s'est fortement modifiée — voir *New Public Management* ou *New Managerialism* L'idée était de renforcer l'autonomie institutionnelle, ce

qui ne devait pas être si mauvais. Mais ici l'autonomie signifie que les universités entrent en concurrence en étudiants, alors que le financement d'état devient tout juste. Cela enterre à long terme la compréhension traditionnelle de la science en tant que communautés coopérantes.

Les niveaux et structures de gestion décrits ci-dessus, avec leurs tendances clairement autoritaires, ont émergé au sein des universités sur la base d'une logique du marché. Parallèlement, l'expertise nécessaire fait souvent défaut au niveau de la direction et, comme indiqué précédemment, les facultés sont rarement entendues. Un exemple est la façon dont la gestion du changement est conçue comme un processus de haut en bas à Leicester et ailleurs. Logique de marché problématique et amateurisme managérial : institutionnellement, on peut dire que voilà une situation qui combine le pire des deux mondes.

Comment se financent les universités britanniques ?

Hartz : Les bourses étudiantes jouent un rôle considérable dans les universités britanniques — elles renforcent la commercialisation du système. Il ne s'agit plus seulement d'excellence scientifique, mais au contraire d'un combat autour d'étudiants qui financent leurs études. Les universités doivent devenir attractives sur le marché de la formation. Cela dépend étroitement du rôle changeant de l'état, en particulier dans le financement.

Combien coûtent les frais de scolarité en Grande-Bretagne ?

Hartz : Les frais de scolarité sont une question de distinction : en Écosse, ils sont refinancés par l'État, contrairement à l'Angleterre. Ils ont été introduits pour la première fois en 1998, suite au rapport *Dearing* de 1997, qui recommandait la suppression de la gratuité. Initialement, les frais s'élevaient à 1 000 £ pour les étudiants nationaux. Ce n'était qu'un début ; ils ont depuis augmenté régulièrement. Aujourd'hui, ils s'élèvent à près de 10 000 £ par année universitaire pour les étudiants nationaux.

Les universités britanniques sont financées, de manière très générale et avec des différences correspondantes, à peu près pour moitié par les frais de scolarité, l'autre moitié par des subventions gouvernementales globales et des financements de la recherche. La part des frais de scolarité dans le financement total n'a cessé de croître. Les étudiants internationaux constituent un facteur crucial. Les étudiants britanniques paient environ 9 700 £, tandis que les étudiants internationaux paient entre 20 000 et 35 000 £ par an. Près de la moitié des revenus totaux provenant des frais de scolarité provient de ce groupe. En partie en raison de la baisse des inscriptions d'étudiants internationaux, de nombreuses universités se trouvent aujourd'hui désormais sous pression financière.

III. Le processus de liquidation

Tu dis qu'une équipe de seniors qui assurent le management avait l'idée de mettre à l'épreuve des domaines particuliers. La véritable sélection a lieu toutefois au niveau des facultés. Pourquoi celles-ci acceptent-elles cela ? Tout se déroule bien cependant les chercheurs sont considérés et ils publient dans des revues renommées. Pourquoi devraient-ils encore se remettre en question, par dessus le marché ?

Hartz : Il ne s'agit pas que de *faculty*, mais de la *School of business* avec ses diverses divisions (branches). Vue au plan historique, la *School of business* — autrefois appelée *School of management* — avait toujours eu un problème de légitimation qui concernait des perspectives critiques. Elle était couronnée de succès dans des critères tels que le recrutement des étudiants ou les publications. Elle finançait typiquement d'autres domaines de l'université. Le management des *seniors* y voyait même toujours du potentiel de croissance, mais le management critique en soi passait quant à lui pour constituer une entrave. Car sans celui-ci, telle était l'argumentation, la *School of business* pourrait attirer encore plus d'étudiants, car la réserve, selon laquelle des recherches « politiques » y seraient menées, ne s'appliquerait plus.

Ce récit existe depuis la fondation de la *School of Management* en 2007, sous le chercheur en organisation, *Gibson Burrell*. Celui-ci avait établi consciemment une perspective hétérodoxe. Le *vice-Chancellor* de l'époque soutenait et protégeait cela, pourtant plusieurs changements à la vigie de l'université provoquèrent l'érosion de ce soutien.

En 2019 le *dean* (le doyen) et son *deputy dean* (représentant) mandatèrent l'instauration d'un *business case* pour la *business School*, lequel prévoyait de liquider les *critical management studies (CMS)*. Or la faculté elle-même ou aussi les *deans for research* associés (représentants du doyen pour la recherche) n'étaient pas impliqués. C'était une décision qui relevait purement et simplement du management. Au fil des ans, les points de vue critiques ont été de plus en plus marginalisés, notamment par les restructurations et les décisions de personnel. Pourtant, nous avons soutenu que la réputation internationale de la *School of Business* reposait sur sa longue tradition critique. Pourquoi détruire délibérément cette tradition ?

Le processus de sélection utilisé pour identifier les chercheurs qui ont étudié des sujets critiques semble particulièrement problématique.

Hartz : Oui, c'était une chose très discutable. On pourrait certainement parler de « chasse aux sorcières » — c'est ainsi que *Gibson Burrell* l'a qualifiée. Ou d'une sorte de renouveau du maccarthysme.

On peut discuter, en effet sur quelle est la position de valeur que devraient avoir les CMS à l'égard d'une faculté. On peut aussi s'exprimer là-dessus quant à la signification d'une recherche critique. Mais il ne s'agit pas de cela en l'occurrence. C'est bien plus que la recherche critique et

le travail scientifique n'étaient pas pris au sérieux en tant que tels.

Un exemple : notre travail fut uniquement jugé sur la base des noms des revues, dans lesquelles nos publications paraissaient. Qui avait publié, par exemple, dans la revue qui s'appelle : *Critical Perspectives on Accounting* [Perspectives critiques sur la comptabilité] passait pour suspect. Mon collègue, Gibson Burrell, fut critiqué parce qu'il avait édité un ouvrage avec des essais de Robert Cooper — l'argument était que Robert Cooper avait introduit des idées du post-modernisme et du post-structuralisme dans la recherche sur le management. On m'a reproché d'avoir rédigé une contribution dans un manuel allemand sur le post-modernisme et le post-structuralisme dans la recherche sur l'organisation et donc j'avais contribué à remettre en question le « *Mainstream Management Thinking* [Penser managérial dominant] »

Cela montre, selon moi, un enracinement profond d'une attitude anti-intellectuelle et hostilement scientifique. On voulait tout simplement mettre de côté certaines amorces du penser. Cela rappelle les campagnes actuelles aux États-Unis, qui utilisent des listes de mots ou de théories indésirables. Dans notre cas, il s'agissait de termes comme « postmodernisme », « post-structuralisme » ou simplement « alternatives ».

La School of Business est sous pression depuis longtemps. Les changements de personnel ont créé une opportunité de ré-orientation. Quelles mesures de résistance avez-vous prises pour contrer cette situation ?

Harzt : À la Business School de l'Université de Leicester, jusqu'à 80 % des employés étaient syndiqués au moment fort du développement de celle-ci. Dans l'enseignement supérieur allemand, les universitaires sont moins syndiqués. En Grande-Bretagne, le contre-pouvoir syndical est plus prononcé, notamment en raison de l'économisation^(*) croissante des universités. Le développement

(*) **Que signifie l'économisation des universités ?** Réponse

L'économisation des universités désigne le processus d'intégration des principes et mécanismes économiques au fonctionnement des universités. Cela peut englober divers aspects, tels que :

Financement : Les universités sont de plus en plus financées par les frais de scolarité, les financements de tiers et les investissements privés, ce qui accroît leur dépendance aux facteurs économiques.

Gestion : Les universités adoptent des approches orientées vers les affaires dans leur administration et leur organisation afin de fonctionner plus efficacement et d'utiliser leurs ressources plus efficacement.

Orientation vers la performance : L'accent est mis sur des résultats mesurables, tels que le nombre de diplômés, de publications ou de projets financés par des tiers, ce qui renforce leur orientation concurrentielle.

Orientation vers le marché : Les universités s'efforcent d'adapter leur offre aux besoins du marché du travail afin d'accroître l'employabilité de leurs diplômés.

Internationalisation : La recherche d'étudiants et de collaborations internationales s'intensifie pour générer des sources de revenus supplémentaires.

L'économisation peut avoir des effets positifs, comme une meilleure adaptation aux besoins du marché du travail, et des effets négatifs, comme un possible manque de liberté académique et de responsabilité

La liquidation de la recherche critique sur le management à l'université de Leicester est décrite en détail dans :

Burrell, Gibson ; Hartz, Ronald ; Harvie, David ; Lightfoot, Geoff, Lilley, Simon et coll. (2024) :

Shaping For mediocrity. The Chancellation of Critical Thinking At Our Universities [L'annulation de la pensée critique dans nos universités], ZerO Books. London

d'un prolétariat universitaire et la précarisation croissante des conditions d'emploi sont des moteurs importants de l'organisation collective. L'engagement syndical est donc un moyen de renforcer la solidarité et la cohésion.

Le syndicat le plus important de la Grande Bretagne est l'*University and College Union (UCU)*. Les membres ont le droit de se faire accompagner d'un représentant syndical lors des discussions qu'ils sont amenés à avoir avec la direction de l'université. Vous pouvez également demander un conseil juridique. De plus, un taux d'adhésion élevé renforce la position de négociation lors des grèves. Mais la Grande-Bretagne se caractérise également par une fragmentation syndicale. L'attaque contre les syndicats dans les années 1980 sous Margaret Thatcher — le mot clé étant ici la grève des mineurs du milieu des années 1980 — a laissé de profondes cicatrices. Néanmoins, il existe une forme de résistance militante qui serait presque inimaginable en Allemagne. Là-bas, il serait inhabituel pour les universitaires de se mettre en grève ou d'appeler à un boycott national. En Grande-Bretagne, la mobilisation politique est beaucoup plus prononcée, notamment parce que les employés peuvent y être licenciés relativement rapidement.

Avez-vous immédiatement réagi ouvertement ? Ou avez-vous d'abord tenté d'examiner d'un œil critique les décisions de la direction ?

Hartz : Une résistance peut s'installer à divers niveaux. Notre première impulsion, en tant qu'universitaire fut naturellement de discuter l'argumentation avancée. Nous partions du principe que le management est en lui-même intéressé par ce type de discussions rationnelles. De sorte qu'il était possible de parler sur la nécessité d'une recherche critique, en temps de crise climatique et d'inégalités sociales. Il y avait des lettres ouvertes, des prises de position de journaux spécialisés, des réunions scientifiques et de chercheurs internationaux qui soutiennent notre position.

En réalité, cela n'a eu que peu d'effet. Nos arguments ont été ignorés. L'expérience a été frustrante, mais pas surprenante. Une argumentation rationnelle ne suffit pas tant qu'elle n'entraîne pas de conséquences tangibles

sociale. (source : <https://www.frage.de/bildung/oekonomisierung-von-hochschulen> — encart du traducteur)

Catégorie : Éducation Mots-clés : Marchandisation Universités Établissements d'enseignement

pour la direction. Nous avons donc élargi notre stratégie aux activités sur les réseaux sociaux, aux manifestations publiques et aux grèves. Les actions les plus efficaces semblent être celles qui affectent directement la réputation de l'université.

Un constat qui donne à réfléchir : notre forme habituelle d'argumentation – les arguments – peut tout simplement être ignorée. Le pouvoir nous permet d'éviter toutes les discussions tout en affirmant notre propre volonté.

Hartz : Exactement. À cette occasion on va même jusqu'à dresser une façade de rationalité. Il existe des pseudo-discours et des formes pseudo-participatives : Des textes sont échangés, les décisions sont justifiées et il est suggéré qu'un examen attentif a été effectué. Il est souligné que tous les dossiers n'ont pas été rendus publics, que certains ont été réexaminés ou révisés. Ainsi, la légitimité est créée par le processus lui-même. Les consultations sont censées donner aux personnes concernées l'occasion de présenter leurs arguments. En fin de compte, il s'agit d'un exercice d'écoute [*Listening*, en anglais dans le texte, *ndt*] symbolique.

Dans quelle mesure les personnes touchées ont-elles fait preuve de solidarité entre elles ?

Hartz : Le programme de restructuration « *Shaping for Excellence* [Former pour l'excellence] » a initialement touché 145 employés. Ils ont reçu des menaces de licenciement dans toute l'université. Les domaines concernés étaient très variés : des coupes budgétaires à la bibliothèque, la suppression des mathématiques théoriques, des réductions en littérature anglaise et la suppression des études de gestion critique. Cette hétérogénéité a compliqué la construction d'un discours commun. Chaque groupe a d'abord lutté pour ses propres intérêts. Mais une solidarité s'est également manifestée grâce aux activités syndicales et au réseautage transversal. Il y eut aussi des rencontres, pour développer des stratégies communes, des votes de défiance à l'égard du management au niveau de la *School of business* et de celui universitaire, par la représentation étudiante. La pandémie a naturellement porté préjudice aux formes naturelles de solidarisation, parce qu'aucuns dialogues directs et actions n'étaient plus possibles sur le campus. Cet isolement a joué en faveur de la direction.

Comment les collègues non-touchés ont-ils réagi ? Étaient-ils solidaires ou plutôt soulagés de ne pas être eux-mêmes touchés ?

Hartz : Différemment. À la *School of Business*, nous avons reçu beaucoup de soutien, notamment de la part des personnes en situation d'emploi précaire et des jeunes chercheurs. Ils ont fait entendre leur voix et nous ont activement soutenus. Mais il y avait aussi l'inverse : des collègues, qui se présentaient par ailleurs comme des pro-

gressistes critiques, mais ils sont restés visiblement timides. De plus, il y avait une stratégie délibérée consistant à diviser pour mieux régner. Le processus de sélection ne concernait que le département management de l'école. La doctrine de l'économie politique en était exclue. Les réaffectations de postes étaient annoncées sous le slogan : « *Vous obtiendrez plus de ressources si ces autres domaines disparaissent.* » La solidarité transdisciplinaire au delà des limites spécialisées étant très difficile à mettre en place.

Un truc classique. Apparemment, il a fonctionné.

Hartz : Le management a par ailleurs tenté de minimiser la résistance par le biais d'indemnités de départ ou de départs volontaires. Nous, chercheurs critiques, avons, en partie, consciemment décidé de mener ce processus ensemble jusqu'au bout. Sans cette solidarité, nous, y compris moi-même, n'aurions pas pu le mener à bien, émotionnellement et physiquement.

Votre description montre comment les acteurs de la résistance sont progressivement éliminés. La résistance étudiante a émergé, mais elle a été éradiquée. La résistance syndicale n'a pas eu d'impact durable. Le seul groupe restant était la recherche critique en management, lequel a dû reconnaître : nous sommes en train de perdre cette bataille. Quand est-ce que la chose est devenue prévisible ?

Hartz : L'ensemble du processus a duré sept mois. Au bout de trois mois, il était déjà clair qu'il était impossible de « gagner » ici, dans la mesure où « gagner » signifiait démontrer l'absurdité du business case et annuler les licenciements prévus. Cette prise de conscience est survenue au cours d'une longue discussion houleuse, au cours de laquelle nous avons également commis des erreurs. Sur le plan émotionnel, cela a été très stressant pour beaucoup.

À un moment donné, il est devenu évident que la résistance avait atteint ses limites, car elle menaçait la considération qu'avait l'université. Des collègues épargnés par les manifestations ont déclaré : « Si nous poussons les manifestations trop loin, moins d'étudiants pourraient venir à l'automne. » Même les sympathisants les mieux intentionnés ne voulaient pas franchir ce seuil. La marchandisation et la concurrence marquaient ainsi bien leurs limites.

Au bout de quatre mois, il était clair que la résistance avait échoué. Un vote de défiance fut voté contre le doyen et deux autres contre l'administration de l'université. Le syndicat étudiant organisa un vote de défiance contre le *vice-chancellor*, qui fut un succès. Quelle fut la réponse du vice-chancelier ? Il écrivit une lettre à l'Union des Étudiants, l'accusant de publication de documents diffamatoires. Il recommanda également de revoir sa gouvernance et sa direction, et d'envisager d'imposer des conditions plus strictes pour de tels votes à l'avenir. Cela intimida le syndicat étudiant. Les votes de défiance res-

tèrent sans effet. Cela frustra beaucoup, car cela démontrait l'inefficacité des arguments rationnels et des moyens les plus rigoureux disponibles – même un vote de défiance au niveau du corps enseignant. Nombreux furent ceux qui furent découragés.

C'est compréhensible. Lorsqu'un tel processus se termine, il se déroule souvent sans tambour ni trompette : soit vous acceptez la résiliation, soit vous signez une convention de rupture. Fut-ce également le cas ?

Hartz : Oui et non. À un moment donné, la date fut fixée. En mai 2021, nous avons reçu la notification : le 11 août sera votre dernier jour de travail ici. La procédure est très bureaucratique et rigide : à 23 h 59 précises, votre compte de messagerie sera bloqué et votre accès à la bibliothèque sera révoqué.

Mais le dernier jour revêtit aussi une signification particulière. Tant que nous avions accès aux listes de diffusion du courrier électronique, des hommages étaient rendus aux collègues qui partaient. Nombre de ceux qui étaient désormais licenciés avaient obtenu leur doctorat et avaient contribué à l'édification de la faculté. Ce fut un moment très émouvant. Le processus démontrait une fois encore l'absurdité de la destruction qu'il avait causée. En interne, ce fut un moment de deuil, mais aussi de certitude : pendant vingt ans, il y avait eu ici une communauté universitaire dynamique, une communauté de chercheurs avec des hauts, des bas et des problèmes, une communauté qui touchait maintenant à sa fin.

Ironiquement, un mois plus tard, le départ du doyen fut annoncé : la confiance était apparemment irréparable.

Certaines personnes concernées ont intenté une action en justice contre ce licenciement. Certaines ont-elles pu faire valoir leurs droits ?

Harzt : La réintégration par voie judiciaire n'a pas eu lieu. Certains ont saisi les « prud'hommes » et déposé plainte pour licenciement abusif. Personnellement, j'ai renoncé à cette procédure, car je ne voulais pas mener le litige depuis l'Allemagne. Obtenir une indemnisation ou un jugement est une bataille longue et difficile. Pour les collègues qui ont mené l'affaire jusqu'au bout, cela a pris près de trois ans. Finalement, le licenciement a été déclaré illégal, principalement en raison du passage au crible [screening, en anglais dans le texte, *ndt*] douteux de nos recherches.

Quels arguments ont été décisifs devant le tribunal ?

Hartz : Ce qui était pertinent, c'est que 70 employés avaient été passés au crible pour leurs activités de recherche. Cette sélection visait à déterminer dans quelle mesure leurs travaux relevaient de la recherche critique en gestion ou de l'économie politique. Imaginez : les résultats de recherche de 70 personnes au cours des sept dernières années ont été évalués, soit plusieurs centaines

Dr. HAB^(*), Ronald Hartz

est né en 1975, il a étudié la gestion des affaires à l'université de Leipzig. Après les études il fut l'assistant scientifique du Professeur pour l'organisation (Pr. Dr. Rainhart Lang) à l'université de technologie de Chemnitz (2002-2009).

Après avoir obtenu son doctorat, il a été professeur adjoint de management européen à l'Université de technologie de Chemnitz (2009-2016), chargé de cours en études organisationnelles à l'Université de Leicester (2018-2021) et professeur invité à la *Karlsruhochschule International University* et à l'Université de Duisbourg-Essen.

Depuis octobre 2023, il travaille au département de management et d'organisation de l'Université de technologie d'Ilmenau.

(*) HAB = habilitation à diriger des Recherches, équivaut à l'ancienne thèse d'état laquelle s'obtenait après avoir développé un projet de recherche original. *Ndt*

de publications, dont des ouvrages et des monographies.

Mais il n'existe aucune trace de la manière dont les responsables ont évalué ces travaux. Il n'y avait ni procès-verbal, ni notes des discussions entre le doyen et son adjoint. Seulement un grand tableau de calcul *Excel* contenant une seule phrase pour chaque publication. Or, cette absence de documentation s'est avérée cruciale devant le tribunal.

À qui appartient donc l'université ?

Dans la dernière partie de notre entretien il s'agit de quelque chose de fondamental : À qui l'université appartient-elle ? Comment pourrait-elle être en tant qu'une « utopie réelle » dans l'esprit du sociologue américain Erik Olin Wright (1947-2019) ? Quelles structures eût-elle besoin pour empêcher des processus destructeurs tels que ceux de Leicester ?

Hartz : Ce sont de graves questions. Qu'est-ce qui caractérise une bonne université ? L'un des piliers essentiels c'est la liberté académique — en Allemagne, on parle en effet d'une liberté scientifique, et donc de la liberté de la recherche et de celle de l'enseignement. C'est une valeur prégnante qui, depuis **Kant** et **Humboldt**⁶, passe pour fondement de la science, dans notre cas, ici, c'est effrayant de voir combien une telle liberté fut méprisée à l'Université de Leicester. Les événements qui s'y sont passés montrent combien cette idée de la liberté scientifique fut entre temps totalement vidée de sa substance, de l'intérieur même de la direction.

Cette manière de s'y prendre avec le travail intellectuel

6 Il s'agit ici de **Wilhelm von Humboldt**, fondateur de l'université de Berlin, voir tout particulièrement la publication toute récente — accessible librement et gratuitement en français — chez la maison d'édition **Immanente** de Berlin : Thomas Brunner : **Wilhelm von Humboldt** comme Pionnier d'une organisation sociale digne humaine — <https://www.edition-immanente.de/produkt/p/wilhelm-von-humboldt>

est extrêmement grave et pour moi elle demeure aussi choquante que lors de son déclenchement. Elle démontre que la liberté de la science et celle de l'autonomie académique sont fondamentalement menacées ; On ne peut pas imaginer qu'un *vice-chancellor* en arrive à décider que des études critiques sur le management ne jouent aucun rôle ! Ou bien qu'une direction de faculté, qui ne dispose ici d'aucune sorte d'expertise, juge les travaux des collègues qui sont actifs depuis 30 à 40 ans dans ce domaine.

Qu'est-ce qui doit changer, afin que la science acquière plus d'autonomie administrative ?

Hartz : Une qualité scientifique devrait être estimée par la *scientific community* elle-même — par le système de *Peer Review*, au travers d'une « *Community of scholars* ». C'est une condition fondamentale préalable pour la liberté scientifique et l'autonomie. Lorsque nous regardons les développements en Grande Bretagne, aux USA, en Australie ou bien en Nouvelle Zélande, nous voyons combien la marchandisation des établissements d'enseignement supérieur a progressé. Des universités se transforment en entreprises, qui doivent principalement entrer en concurrence. Cette logique de la concurrence est aussi décelable, en Allemagne, dans la stratégie d'excellence. Mais nous devrions la remettre en question de manière critique : est-il sensé effectivement de penser l'université comme une affaire économique ?

Comment une telle imputation peut-elle être évitée ?

Hartz : Les universités ont une mission publique — le développement du savoir, la quête de la vérité, le progrès scientifique. C'est un bien public et fondamental pour les sociétés démocratiques éclairées. Si je fais passer la science dans le monde des affaires économiques, je n'en améliore pas inconditionnellement pour autant sa qualité. Selon moi la science fonctionne au travers de l'échange, l'ouverture et la communauté. La concurrence entre les financements tiers, les classements des revues et des associations, les indicateurs de performance clés, etc., ne suivent guère cette idée.

Cela correspond à ce que décrit Michaël Burawoy comme « université publique ». Les universités en Grande Bretagne ne sont-elles pas organisées aussi comme des *Charities* (*) ?

Hartz : Oui, juridiquement parlant, c'est exact. Mais l'idée de charité sert souvent de stratégie marketing. Il ne s'agit pas de passer une nuit dehors une fois par an pour témoigner sa solidarité aux sans-abri, puis de diffuser l'information sur les réseaux sociaux. Les universités ne de-

vraient pas se contenter de construire des façades.

En Allemagne, un débat fait rage sur la question de savoir si la liberté académique doit être conceptualisée au niveau institutionnel ou individuel. Les universités doivent-elles être autonomes en tant qu'institutions ? Ou s'agit-il de la liberté des économistes individuels ? Ces dernières décennies, la Cour constitutionnelle fédérale a fortement insisté sur la liberté académique individuelle. Cela irrite les responsables universitaires. Ils affirment : « Je ne peux rien contrôler, car n'importe qui peut prétendre que je porte atteinte à sa liberté académique. »

Harzt : Dans notre cas, la liberté académique fut subordonnée à la « liberté managériale ». Il est indéniable que les universités sont des institutions extrêmement com-

Littérature

Alvesson, Mats, & Hugh Willmott (éditeurs) (1992) : *Critical Management Studies [Étude de gestion critique]*, Londres, Newbury Park, Sage

Fournier, Valérie / Grey, Chris (2000) : *At the critical moment : conditions and prospects for Critical Management Studies [Au moment critique : conditions et perspectives des études critiques de gestion]* ; *Human relations* 53/1 (200), pp.7-32.

Jones, Steven / Harris, Diane (2024) : *UNIVERSITY GOVERNANCE : Views From the Inside [GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE : Vues de l'intérieur]* Consulté le 2.4.2025 — <https://cdbu.org.uk/university-governance-views-from-inside/>

Krell, Gertraude (2013) : *Widerstandspunkte im Machtnetz : facetten(m)einer Diskursgeschichte der BWL-Kriterien [Points de résistance dans le réseau de pouvoir : facettes d'une histoire du discours des critères d'administration des affaires]*, dans : **Hartz, Ronald & Rätzer, Matthias** (éditeur) : *Organisationssforschung nach Foucault [La recherche organisationnelle selon Foucault]*, pp.61-83. Transcript.

plexes. Cette complexité vaut d'être débattue ensemble et en commun. Cependant, à mon avis, cela n'affecte en rien le fait que la recherche critique doit avoir sa place au sein des universités et que celles-ci doivent être des institutions critiques et observatrices.

Merci beaucoup, Ronald, pour cette analyse perspicace. Votre description démontre clairement à quel point la situation est explosive pour la science autonome – et combien nous devons la défendre.

Sozialimpulse 1/2025.

(Traduction Daniel Kmiecik)

[Le traducteur est seul responsable des notes et ajouts d'information sous « ses astérisques... et périls »(*)]

(*) **Organisme de bienfaisance :** Un organisme de bienfaisance, ou œuvre de bienfaisance, est une organisation dont les objectifs principaux sont la philanthropie et le bien-être social. La définition juridique d'un organisme de bienfaisance varie selon les pays et, dans certains cas, selon les régions. La réglementation, le traitement fiscal et l'impact du droit des organismes de bienfaisance sur les organismes de bienfaisance varient également. Les organismes de bienfaisance ne peuvent utiliser leurs fonds au profit de personnes physiques ou morales. **Wikipédia-ndt**