

Conversation à bâtons rompus ...

... avec Alain de Crombrugghe (Ads 80),

Doyen de la Faculte des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion des FUNDP

Par Michel Jadot (Ads 70)

1 Horizons: Alain, tu es sorti du Collège en 1980. Te voilà Doyen de la Faculte des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion des FUNDP. Peux-tu nous dire en quelques mots ce que fut ton parcours ?

Alain de Crombrugghe: C'est un parcours inspiré probablement par une curiosité que le Collège et ma famille m'avaient inculquée. Ainsi j'ai eu le plaisir de vivre à Leuven pour mes licences en droit en néerlandais, mais de bénéficier aussi des brillantes leçons des économistes du CORE à l'UCL pour une maîtrise en économie. Ayant pu faire une thèse de doctorat à Harvard, j'y ai travaillé avec Jeffrey Sachs sur la coordination des politiques monétaires, puis j'ai fait partie de son équipe en Pologne, en 1991-92 pour suivre et conseiller la transition de l'économie planifiée à l'économie de marché. Après un court passage à l'OCDE, j'ai pu rejoindre la dynamique équipe du département des sciences économiques de Namur et y confronter ma spécialisation en économie monétaire avec les questions de l'économie du développement, domaine dans lequel Namur s'impose de plus en plus comme une référence internationale.

2. Horizons: Qualifierais-tu la Faculte des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion des FUNDP de «Business school» comme l'IAG ou Solvay ?

Alain de Crombrugghe: Il faut reconnaître que la taille des masters est plus petite, mais la faculté bénéficie aussi de l'importance des masters en sciences économiques et de ses programmes de bachelier en Sciences politiques et en Sciences de la communication. L'objectif n'a jamais été d'imiter, mais bien d'apporter une approche originale.

Au départ, nos formations se sont distinguées par l'importance attachée à la formation quantitative puis informatique et surtout par l'imposition d'un stage ou séjour d'étude à l'étranger en dernière année. Aujourd'hui, nos masters veulent apporter leur originalité dans l'offre commune des deux grandes écoles que nous créons avec nos partenaires de l'Académie Louvain: la Louvain School of Management (LSM) et l'Economics School of Louvain (ESL). Nos diplômés sont très présents dans la banque, la consultance (en particulier à dimension informatique), la politique économique et bien sûr à la tête de PME namuroises, mais on en trouve aussi, à la tête de multinationales belges comme Carmeuse (Rodolphe Collinet) ou étrangères comme Heineken (Jean-Francois Van Boxmeer).



3. Horizons: quels sont les grands défis d'une faculté comme la tienne dans le cadre de la fusion des 4 universités en 2010 ?

Alain de Crombrugghe: Le rôle de Namur est d'innover, de créer, d'être un levain dans la pâte. Nous pouvons profiter de notre souplesse, de notre petite taille, de notre esprit d'équipe pour ouvrir des voies, répondre à des besoins. Paul Reding, notre administrateur général a été un des moteurs de la création de l'ESL et de la LSM avec l'UCL, les FUCAM et St-Louis et c'est un plaisir de travailler avec lui. Dans

les contextes politique et économique actuels, Namur ne peut se développer seul: les coûts administratifs, la notoriété internationale, la taille des équipes de recherche demandent des ressources que la fusion permet de partager. Les sites se justifient par leur contribution au projet d'ensemble. Pour le premier cycle (bachelier), la décentralisation facilite l'accès des jeunes aux études et permet de garder des auditoires à taille humaine, même s'ils sont déjà bien grands. Pour les masters et les doctorats, nous expérimentons une logique de spécialisation avec un certain succès. Des spécialités de chaque site attirent des étudiants d'autres sites, et aussi – modestement, mais cela devrait croître – des étudiants du vaste monde tentés à la fois par le label (le nom «Louvain») et par le produit (les spécialités d'enseignement et de recherche). Pour l'université fusionnée, la motivation de chaque acteur est importante afin qu'aucune ressource humaine ne se perde, mais que toutes contribuent à l'ensemble. Il faut donc profiter des sites comme espaces d'initiative en complément des facultés, écoles ou instituts, et se donner les moyens d'évaluer les projets. La gouvernance fut, dès le début, un défi du Recteur Coulie¹ à l'UCL et a fortiori du projet de fusion.

4. Horizons: Considérer que vous êtes les «fournisseurs» de ces «clients» que sont les entreprises serait, certes, avoir une conception très peu humaniste de votre mission: votre enseignement est centré sur l'homme et, en particulier dans la tradition jésuite, centrée sur l'étudiant qui est l'acteur de sa propre formation... avec l'aide du collège ou de l'université. Comment concilier cette vision avec, néanmoins, le besoin de former des étudiants «qui répondent aux besoins du marché» ?

Alain de Crombrugge: Qu'est-ce que les étudiants viennent chercher à l'université: un diplôme pour pouvoir demander un emploi, ou une formation de l'esprit pour pouvoir offrir et même organiser un travail qui réponde à des besoins? On s'accordera sur la deuxième voie, malgré le confort trompeur de la première. Il se fait que beaucoup de besoins s'expriment par le marché, mais pas tous. Aux étudiants de penser leur formation dans une perspective, et ils trouveront les outils à l'université. Nous devons cependant veiller à leur ouvrir des voies, tant dans les cours qu'en dehors. Beaucoup de professeurs pensent et gèrent leur cours comme un questionnement permanent: cela devrait donner envie aux étudiants de résoudre de vrais problèmes et d'utiliser ou de chercher des outils rigoureux. J'espère, pendant mon décanat, pouvoir soutenir

¹ Bernard Coulie (Ads 77), Recteur de l'UCL



les initiatives des étudiants, des fêtes aux conférences en passant par les stages, les expériences d'entrepreneuriat, les kots à projet, l'engagement dans des projets de développement: beaucoup de choses existent déjà, mais on peut les faire connaître davantage ou coacher ceux qui s'y engagent. Je crois que la société n'attend pas tant des universitaires qu'ils soient prêts à l'emploi, mais qu'ils soient acteurs de leur emploi et – si possible – créateurs d'emplois. On attend d'ailleurs cela de la plupart des gens, en particulier dans le secteur des services et de la création qui représente plus de 70% de l'activité. C'est un grand défi de gestion des ressources humaines aujourd'hui: diriger et responsabiliser, à des degrés divers selon les activités et selon les personnes.

5. Horizons: Le monde économique, même le plus orthodoxe, est partagé aujourd'hui entre deux tendances, le «maximise shareholder value» de Milton Friedman et de ses Chicago boys et la vision «responsabilité sociétale de l'entreprise». Comment les FUNDP se placent-elles par rapport à cette dialectique et quel est l'impact sur le programme des cours ?

Alain de Crombrughe: Je ne me souviens pas qu'on m'ait beaucoup parlé de pédagogie jésuite quand j'étais au Collège, mais je suppose qu'on était dans le bain. Aux Facultés, c'était un peu la même chose quand je suis arrivé en 1993, mais aujourd'hui, le défi a changé. On engage désormais les enseignants sur le marché international en fonction de leurs publications. Au fil du temps, ils partagent plus ou moins la culture de l'institution et un intérêt pour les questions de société ou pour le développement de la personnalité de l'étudiant. Il faudra probablement penser à une structure spécifique de réflexion éthique. Les cours de philosophie et d'histoire me semblent pouvoir jouer un rôle essentiel, car ils offrent le recul nécessaire et structurent la pensée. C'est à partir de là que les questions éthiques peuvent être abordées



valablement, tout en faisant, autant que possible, partie de l'ensemble de notre activité. Les questions de notre université ressemblent fort à celle que tu soulèves pour les entreprises: chez elles, la vision étroite des profits correspond chez nous à la vision étroite des publications. Cependant, toutes deux visent une responsabilité sociale plus large. Fondamentalement, elles savent qu'elles n'excelleront qu'en innovant, en répondant à des besoins. Les chiffres d'une entreprise, c'est son passé. En bourse, la valeur d'un titre est dans le potentiel de croissance et de projets et, pour cela, il faut des clients satisfaits, des employés participatifs, des voisins coopérants, une capacité d'anticiper,... Et il faut aussi des lois qui rappellent la justice à respecter.

6. Horizons: Comment vois-tu les choses évoluer, tant au niveau de cette dialectique que des cours dans les années qui viennent? Vois-tu par exemple arriver dans le programme un cours sur l'économie de l'environnement ?

Alain de Crombrughe: Evidemment, nous réfléchissons à l'introduction d'un tel cours, mais la question est abordée aussi dès le cours d'économie que je donne en 1^{er} bac. Dans notre option de master en économie du développement, il y a un cours sur la gouvernance et les conflits et un cours sur le rôle des institutions et des contrats. La place prise par la théorie des jeux en sciences économiques développe la pensée stratégique et la réflexion sur les incitants au-delà des modèles basés sur les quantités et les prix. Ce qui me passionne comme économiste, c'est de pouvoir attirer l'attention des étudiants sur le rôle et les intérêts de toutes les parties en présence: l'entreprise, l'Etat, l'environnement, le travailleur, le client, ou de leur faire distinguer le manager, l'actionnaire et l'obligataire. Ils peuvent se mettre, tour à tour, dans un rôle puis dans un autre pour prendre tous les points de vue. Je crois peut-être un peu trop à ce que je fais, mais je pense que la dialectique économique peut mettre en question beaucoup de recettes de la gestion d'entreprise et de la théorie politique. Au premier cours, j'émets cependant une réserve: «l'essentiel est gratuit, mais hélas nous n'aurons presque jamais l'occasion d'en parler». On ne peut avoir le beurre et l'argent du beurre, disent les économistes, mais on peut toujours offrir un sourire ou le recevoir.

7. Horizons: nous partageons des valeurs, une manière d'être et un regard sur le monde qu'on pourrait qualifier d'ignaciens, parce que marqués par notre éducation jésuite. Comment ressens-tu dans ton quotidien, en famille et à l'université, cette spécificité ignacienne ?

Alain de Crombrughe: En fait, quand je pense au Collège Saint-Michel, je pense d'abord à des professeurs, des jésuites, des amis. Certains y sont encore, d'ailleurs. J'aime le discernement ignacien, la composition de temps et de lieu, l'attention à la personne, le dialogue, l'efficacité jésuite, mais j'aime aussi la sagesse bénédictine, son équilibre entre contemplation et travail, son goût du beau, l'étude sans surveillant (autrefois du moins). Il y a place pour tant de belles choses dans ce monde, si l'on veut écouter, regarder, donner. Pour moi, l'enseignement jésuite est d'abord un enseignement libre, et ce dans deux sens du terme. D'une part, il est autonome, ce qui lui permet d'être créatif et de répondre à des besoins. D'autre part, il respecte la liberté de penser de chacun, car, inspiré de l'Evangile et issu de la Renaissance, il a confiance en l'homme et en l'humanisme, ce qui n'empêche pas de chercher Dieu, au contraire.