Pascal Koeberlé

Maître de conférences en sciences de gestion et du management

IUT GEA Amiens | CRIISEA (UR UPJV 3908)

Recherche-intervention en TPME en gestion et management | Diffusion de la recherche

Responsabilité sociétale des universités (RSU) | Chef de département GEA

- 04 juin 2026. Le Conseil de l'IUT d'Amiens m'a élu à la fonction de **chef du département de gestion des entreprises et des administrations (GEA)**, pour un mandat de 3 ans.

Communications scientifiques récentes.

- 03-05 juin 2026.**Entre équilibre budgétaire et mission d'émancipation : autophagie institutionnelle dans l'enseignement supérieur en France**. 22ème Congrès de l'ADERSE, intitulé "Prendre soin pour transformer : Care management, innovation responsable et nouveaux visages de la RSE", ESSCA, Campus de Lyon.

- 19 mai 2026.**Épistémologie en question(s)**. CRIISEA, Ateliers d'appui scientifique et méthodologique.

- 10 février 2026.**Contribution à la connaissance des conséquences non intentionnelles et socialement indésirables de l'apprentissage scolarisé**. CRIISEA, Atelier "Normes, institutions et discours en mutation".

RECHERCHE

Que fait le développement de l'apprentissage scolarisé aux individus, aux organisations et à la société ?

L'apprentissage scolarisé est-il une pratique socialement responsable ? Il s'est développé à grande vitesse, sous l'impulsion de réformes et surtout d'une aide exceptionnelle de l'Etat. A quel prix ?

Poser cette question semble presque moralement suspect. Pourtant, "déranger les certitudes" est précisément l'un des rôles fondamentaux de la recherche quand il s'agit de s'intéresser aux pratiques sociales et organisationnelles. Le temps long de la shkolè universitaire permet justement d'envisager les effets qui peuvent passer inaperçus à l'échelle du temps de l'entreprise. Malgré leurs compétences, les praticiens ne peuvent pas anticiper toutes les conséquences de leurs actions d'intention rationnelle.

Je présentais hier une première approche de ce questionnement, qui s'inscrit dans un projet de recherche de longue haleine, que je me suis donné parce qu'il interroge la pérennité de notre système éducatif et du modèle éducatif dans une société de la connaissance... ou d'une société d'autre chose.

Merci aux collègues pour leurs retours précieux sur ces premiers éléments, largement exploratoires.

Date de création

10 févr. 2026

Le contrôleur de gestion, un médecin pour le développement organisationnel ?

Dans le cadre d'un projet qui consistait à faire découvrir des métiers méconnus du grand public, je me suis risqué à parler du contrôleur de gestion comme d'un "médecin de l'entreprise."

Avant tout, je pars de l'observation que les individus au travail sont très peu engagés - voire "activement désengagés" pour certains -, et cela de façon très générale. A mon sens, c'est un symptôme : les organisations sont malades. Dans ce contexte, le contrôleur de gestion doit se donner pour mission d'améliorer la santé de l'entreprise, dans l'esprit de ce qu'on appelle parfois le "développement organisationnel" (DO). Il s'agit d'intervenir pour augmenter l'efficacité de l'organisation, et cela commence par un effort pour comprendre les attitudes et comportements, dans le but de les changer durablement. C'est aussi en les changeant que le contrôleur apprend à comprendre ces comportements et à ne pas les juger trop vite ou trop sévèrement.

En fait, le contrôleur de gestion est même inévitablement un acteur du développement organisationnel, parce qu'il joue trois rôles essentiels dans la fabrique de la stratégie de l'entreprise et, donc, dans sa structuration à long terme.

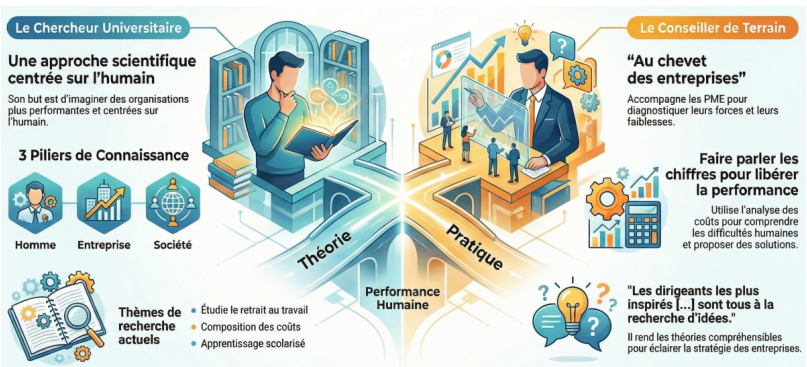
D'abord, son rôle le conduit à collecter des données. Souvent, les entreprises manquent des données nécessaires pour bien évaluer leur situation, ou les données existantes posent problème. Le contrôleur de gestion participe donc à créer et valider la matière première de toute stratégie : la donnée. Dans ce premier volet du rôle, il fait le lien entre le terrain et le sommet stratégique, via les données dont il organise la collecte pour produire de l'information.

Ensuite, il s'agit d'analyser ces données et cette information, pour tenter de comprendre ce que les résultats de l'analyse signifient et ce qu'ils impliquent, notamment en termes de décisions et d'actions à mener. Dans ce deuxième volet du rôle, il exerce une influence sur le choix et l'orientation stratégique, parce qu'aucune analyse ne dit clairement ce qu'il faut faire. Il présente un éventail de possibles, et sa façon de présenter cet éventail de possibles n'est pas neutre sur les priorités que les décideurs mettent à l'agenda de l'entreprise.

Enfin, avec l'aval des décideurs, le contrôleur de gestion participe souvent au pilotage des changements décidés, en lien étroit avec les équipes opérationnelles, sur le terrain. Dans ce troisième volet du rôle, il est le lien entre l'intention stratégique et la stratégie qui se réalise effectivement, compte tenu des conduites individuelles au quotidien.

Derrière ce métier méconnu, se cache un professionnel de l'information, de l'influence et de l'accompagnement opérationnel. A partir de ces trois leviers, et s'il n'oublie pas son humanité, il peut traiter le désengagement comme un symptôme, comprendre la maladie sous-jacente, et chercher le traitement efficace.

Recherche-intervention auprès des PME : associer la théorie et la pratique



CENTRES D'INTÉRÊT

Sciences des organisations

- **Connaissance de l'Homme.** J'étudie les sciences du comportement humain au sein des organisations (ou "organizational behavior"), dans le but de guider le management des équipes, dans une perspective d'inclusion et de diversité mise au service du succès collectif.
- **Connaissance de l'Entreprise.** J'étudie notamment la stratégie d'entreprise et l'analyse des coûts, pour comprendre et favoriser les conditions de la performance économique, non pas comme une fin en soi, mais au service ultime du développement humain.
- **Connaissance de la Société.** Je m'intéresse beaucoup aux apports des sociologues et des économistes classiques et plus contemporains, pour mieux comprendre le monde dans lequel les Hommes et les Entreprises agissent, et les règles et ressources sociétales qui conditionnent leur action.

Recherche-intervention en gestion et management

Bien que je m'identifie clairement à l'université publique et à ses valeurs, dont notamment celle de la liberté académique, je pratique la recherche-intervention, dans l'esprit d'un médecin "au chevet des entreprises" qui, en écoutant attentivement les symptômes de l'entreprise grâce à ses connaissances générales de la gestion et du management, comprend le problème et propose un traitement adapté (et oriente vers un spécialiste, si nécessaire). Cela se concrétise par des missions d'études et de conseil auprès de PME. Ce dispositif vise à la fois à optimiser le fonctionnement de l'entreprise en lui transférant des connaissances scientifiques, et à **construire des savoirs théoriques nourris par la réalité du terrain**.

Pour des entreprises plus performantes, centrées sur l'humain

Formé à l'Université de Strasbourg - une terre qui m'a transmis ses **valeurs humanistes** -, ma démarche scientifique est animée par l'ambition de faire progresser les théories à partir de l'observation active et de l'intervention sur le terrain, c'est-à-dire en entreprise, afin d'**imaginer des organisations plus performantes et centrées sur l'humain**. Suivant cette philosophie, qui me semble de nature à rassembler, mon activité de recherche repose sur l'analyse critique de la littérature existante (revue systématique) et la production de nouvelles connaissances à partir de l'analyse approfondie d'entreprises spécifiques confrontées à un changement ou tout autre défi, plutôt que suivant des méthodes statistiques. Je réfléchis à partir de l'exception et du cas particulier, plutôt qu'à partir de la norme et de la généralité.

INTUITIONS OUVERTES

14/01/2026 - L'option "Bruit & Paillettes" est-elle devenue le module principal de la formation des jeunes pros ?

C'est le constat amer du management actuel : chez beaucoup d'"animateurs" qui encadrent les jeunes talents, l'enseignement de la visibilité a pris le pas sur celui de la stratégie. On ne leur apprend plus à construire une barrière à l'entrée, on leur apprend à devenir des panneaux publicitaires.

Pourtant, le management stratégique est, par essence, une affaire de confidentialité. Il est aux antipodes de l'esprit de vitrine.

Le seul véritable avantage concurrentiel durable est celui qui reste difficile à imiter. C'est le secret, l'asymétrie, ce qui se cultive dans l'ombre pour surprendre le marché. Mais aujourd'hui, la logique du buzz sur LinkedIn impose exactement l'inverse.

Le paradoxe du déballage permanent :

L'égo comme moteur principal : Ce n'est plus la compétence qui s'exprime, mais le besoin viscéral d'exister. Sous couvert de « partage », on forme les jeunes à nourrir l'algorithme avant de nourrir le fond.

Le fond sacrifié à l'apparence : À force de parler pour être vu, on laisse voir que l'on délaisse l'exécution. On enseigne que l'image de l'expert vaut mieux que l'expertise elle-même.

Incompatibilité radicale : La philosophie de la « valeur durable » est incompatible avec l'agitation numérique. La valeur se crée dans la singularité protégée ; le buzz, lui, ne crée que de la banalité imitable.

Ce que ces mentors oublient de dire, c'est que ce qui fait vendre, c'est la différence valorisable, pas la simple visibilité. En mettant systématiquement en avant ce qui devrait rester silencieux, on brade le capital stratégique de l'entreprise sur l'autel de la validation sociale.

La compétence n'a pas besoin de spectateurs. Quand la mise en scène devient l'activité principale, c'est généralement qu'il n'y a plus aucun secret à protéger derrière le rideau.

Et si le premier vrai cours de stratégie consistait à apprendre aux jeunes professionnels l'immense pouvoir du silence ?

09/01/2026 - Le chiffre peut (et doit) servir l'humain

Lorsque je me penche sur un bilan comptable, c'est parce que la comptabilité m'informe sur l'histoire de l'entreprise et sur ce que vivent les personnes qui font l'entreprise. Dans une approche de contrôleur de gestion, mon travail consiste à faire parler les données comptables (et des données complémentaires selon le cas) pour déceler et comprendre les difficultés humaines au travail - qui dégradent les résultats -, et pour proposer des solutions destinées à libérer la performance grâce au développement personnel.

25/10/2025 - Connaître pour améliorer

Conseil en stratégie et gestion. J'accompagne les chefs d'entreprise (PME) qui ont besoin d'un diagnostic général de leur entreprise. Les premiers éléments de diagnostic fournis par l'expert-comptable sont un point de départ, mais ils donnent une image globale qui occulte les détails essentiels pour comprendre ce qui se passe derrière les chiffres. **Mon travail consiste à entrer dans les détails pour détecter les points forts et les zones de fragilité, pour aider à améliorer la performance et accompagner le changement dans tous les domaines (tarification et positionnement marketing, stratégie et organisation, RH et management, comptabilité et finance...)**. Mon approche se base sur des techniques éprouvées du diagnostic d'entreprise pour détecter les signes objectifs et mesurables sur son état de santé. Pour comprendre ce que ces signes veulent dire, des connaissances théoriques approfondies et régulièrement actualisées sont indispensables.

Recherche fondamentale. Une connaissance rigoureuse de la gestion d'entreprise, mais aussi des tendances anciennes et nouvelles de la société, sont des atouts dans une mission de conseil. Mon objectif en tant qu'universitaire en sciences sociales, est de mieux comprendre la vie sociale contemporaine, dont une bonne partie concerne la vie individuelle et collective au travail. L'étude de la nature humaine est ici évidemment un incontournable, notamment lorsqu'il s'agit de comprendre les comportements au travail. Les Hommes sont les mêmes en entreprise qu'en dehors d'elle.

Contribution positive à la société. Comprendre permet aussi de participer à la critique sociale et au travail institutionnel qui vise selon le cas, tantôt le changement sociétal, tantôt le maintien de l'identité, des normes et des valeurs de la société. Il m'a toujours semblé qu'une voie sage emprunte à la fois au progressisme et au conservatisme, à la recherche permanente d'un équilibre des contraires et des contradictions.

26/03/2025 - CNR'IUT - Congrès national de la recherche des IUT - L'apprentissage salvateur, de l'émergence à la matérialisation d'un discours de transition sociétale (Intervenant)

L'Ecole en général, et l'Enseignement Supérieur en particulier, ont-ils vocation seulement à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes ?

Sensibiliser les étudiants à l'entrepreneuriat, multiplier dans les formations les mises en situations professionnelles dites "authentiques" et le travail en autonomie (sans enseignant), et développer l'apprentissage qui accroit le temps passé en entreprise, va dans ce sens de l'utilité économique et sociale des dépenses pour l'Education.

A l'occasion du récent Congrès National de la Recherche des IUT, j'ai souhaité inviter à une réflexion sur le rôle de l'Ecole et sur les tenants et aboutissants de la croissance historique de l'apprentissage scolarisé. Si l'objectif d'insertion professionnelle, évidemment important, pourrait certainement être assuré par l'Entreprise - pourvu qu'elle obtienne le financement nécessaire pour transmettre efficacement les compétences techniques -, en quoi l'Ecole est-elle unique et non-substituable ?

Comment, dans nos établissements, préparons-nous non seulement la jeunesse à un métier, mais aussi au rôle de citoyen éclairé et éclairant et au statut d'Homme libre et tolérant ? Y sommes-nous seulement vigilants ? Cela nous importe-t-il encore ? L'avons-nous à ce point pris pour acquis que nous négligeons de le verbaliser régulièrement ? Lorsque les enseignants sont cantonnés à un rôle de formateurs, voire d'"animateurs" de "cours professionnels", peuvent-ils encore remplir leur mission qui consiste à stimuler la vie de l'esprit par l'ouverture scientifique ? Ont-ils seulement l'envie d'être réduits à ce nouveau rôle, qui transforme leur identité y compris dans l'enseignement général ?

Nouveau rôle qui pose par ailleurs la question de la vraie nature de la "transition sociétale" annoncée. Préparer la jeunesse avant tout à l'insertion dans l'emploi, c'est-à-dire à accomplir des activités utilitaires au détriment d'activités autrefois dites "libérales", n'est-ce pas dans une certaine mesure encourager la consommation au détriment d'une éducation à la sobriété ? L'aide publique à l'apprentissage, dont une louable intention est de favoriser l'égalité d'accès aux diplômes, participe aussi à la satisfaction d'un "vouloir d'achat" qui interroge parfois l'éducation au sens des priorités et à la valeur relative des objets consommés.

QUI SUIS-JE ?

Chef de département | Gestion des entreprises et des administrations (GEA)

IUT Amiens - Depuis juin 2026

Mon engagement répond à une triple responsabilité :

- L'**insertion professionnelle** des jeunes.
- La **formation de citoyens éclairés et éclairants** pour une société libre et démocratique.
- L'**allocation optimale des ressources rares**, notamment humaines et financières.

Mon action cherche à consolider une triple reconnaissance :

- La **reconnaissance par les apprenants** : le BUT GEA doit être attractif et inspirant pour les étudiants, mais aussi pour une formation tout au long de la vie (entrepreneurs, salariés...). Il doit être un tremplin pour les diplômés.
- La **reconnaissance professionnelle** : le BUT GEA doit développer son impact pour les entreprises et les acteurs du monde socio-économique. Il doit être un levier pour la croissance et le développement durable du territoire.
- La **reconnaissance académique** : le BUT GEA doit participer au rayonnement de l'enseignement supérieur et de la recherche, en lien avec d'autres formations et établissements. Il doit être un lieu de création et de diffusion du savoir.