

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire GRESUP

*organisé grâce au soutien de la
FNEGE*

et des parrains de l'École de Paris

Accenture

Air Liquide*

Algoé**

ANRT

AtoFina

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Cogema

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Centre de Recherche en gestion

de l'École polytechnique

Danone

Deloitte & Touche

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

IDRH

IdVectoR*

Lafarge

Lagardère

Mathématiques Appliquées

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Saint-Gobain

SNCF

Socomine*

THALES

TotalFinaElf

Usinor

*pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire

Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2001)

**PEUT-ON COMPARER LES DIFFÉRENTS MODÈLES
D'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION ?
ou l'académisme allemand contre le pragmatisme français**

par

Werner ZETTELMEIER
CIRAC (Centre d'Information et de Recherche
sur l'Allemagne Contemporaine)

Séance du 18 novembre 1997
Compte rendu rédigé par Céline Abecassis

En bref

Les difficultés de coopération entre la France et l'Allemagne dans l'enseignement supérieur proviennent d'une organisation différente des études et de la recherche, car fortement marquée par les traditions et les structures nationales. Dans les deux pays, la discipline de gestion est née dans un contexte extra-universitaire, mais les écoles de commerce françaises ont calqué leur organisation sur celle des écoles d'ingénieur, et les écoles allemandes se sont rapprochées du modèle universitaire.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Werner ZETTELMEIER

Les résultats présentés ici sont ceux d'une étude que j'ai menée entre 1994 et 1995 au CIRAC (Centre d'information et de Recherche sur l'Allemagne Contemporaine), observatoire de la réalité économique et sociale allemande ; cet institut français existe depuis quinze ans.

L'étude, fondée sur des interviews, visait à analyser l'organisation et les contenus des formations universitaires en Allemagne et en France dans trois disciplines - sciences *politiques*, sciences *économiques* et sciences *de gestion* - qui jouent un rôle clé dans la formation de leurs élites. Elle cherchait à combler un manque d'information sur ces systèmes de formation, de manière à faciliter la coopération franco-allemande dans l'enseignement supérieur.

La *gestion* est particulièrement révélatrice de la situation de la coopération entre la France et l'Allemagne, pays dans lesquels l'organisation des études et de la recherche reste fortement marquée par les traditions et les structures nationales. Comme je ne suis pas spécialiste en gestion, j'apporte ici un regard extérieur.

Une coopération encore insuffisante

La coopération entre les deux pays, en termes d'enseignement supérieur, fait l'objet de nombreux discours, mais la réalité est en retrait. La gestion est une des disciplines où les échanges universitaires sont malgré tout assez développés, plus qu'en économie par exemple. Cette situation provient de son succès. En Allemagne, où elle est l'une des plus prisées, elle est soumise à un *numerus clausus*.

Au début des années 1990, et toutes disciplines confondues, six à sept mille étudiants allemands faisaient un an d'études en France, comme cinq à six mille étudiants français en Allemagne. La part des étudiants en sciences économiques, droit et sciences politiques est en augmentation depuis une dizaine d'années, mais reste toujours minoritaire. En Allemagne, il y a environ un million neuf cent mille étudiants, dont un million cinq cent mille dans les universités ; en France on dépasse les deux millions dans l'enseignement supérieur.

Sur les deux cent mille diplômés qui quittent l'université en Allemagne, il y en a environ 6 % qui ont fait des études à l'étranger ; parmi les deux mille seulement qui les ont faites en France, ils n'étaient qu'un petit nombre dans les disciplines qui nous intéressent.

En 1988-1989 s'est mis en place un organisme d'échange franco-allemand (collège franco-allemand pour l'enseignement supérieur), censé promouvoir les échanges entre les gestionnaires par le biais de cursus intégrés. Cet organisme va disparaître au profit de la création prochaine de l'université franco-allemande.

Il y a quinze ans, les échanges étaient insignifiants. Aujourd'hui, la situation est encore difficile, mais elle s'est beaucoup améliorée. Les gestionnaires représentent toujours une minorité. Sur les quatre cents étudiants échangés en 1996 par le CFAES, 20 % étaient des gestionnaires.

La coopération existe, mais elle rencontre aussi des difficultés qui tiennent à des différences de structure, liées à la genèse de la discipline dans les contextes nationaux respectifs, et liées au mode de fonctionnement du système économique et social des entreprises. En effet, ces différences pourraient remettre en cause le postulat d'universalité des lois économiques, et donc rendre les échanges d'étudiants moins pertinents.

Historique de la discipline : des modèles différents

Le contexte d'émergence de la gestion et l'évolution de cette discipline sont des facteurs qui expliquent les différences de systèmes, et donc les difficultés de coopération.

L'émergence de la gestion.

C'est en Allemagne que se situe, à la fin du XIX^{ème} siècle, l'émergence de la gestion. Il y a, au moins dans les apparences, une convergence entre la France et l'Allemagne, car la gestion y est née dans un contexte extra-universitaire. En France, il s'agit des grandes écoles (Écoles Supérieures de Commerce). HEC est fondée en 1881. En Allemagne se sont créées aussi des écoles de commerce dans plusieurs villes : Leipzig, Aix la Chapelle, Cologne, Francfort, et aussi Koenigsberg (Kaliningrad). Mais, dans les deux pays, l'attitude des universitaires face à cette nouvelle discipline était aussi convergente : ils se sont montrés réticents et hostiles. L'Université allemande qui bénéficiait à l'époque d'un rayonnement mondial, ne voulait pas en entendre parler, et c'est pourquoi la gestion est née à l'extérieur.

La bourgeoisie était beaucoup plus hétérogène en Allemagne qu'en France ; on peut même parler d'un dualisme : d'une part la bourgeoisie éclairée, très attachée à l'université (unité de la recherche et de l'enseignement, idéal d'autonomie, humanisme allemand), et d'autre part, une bourgeoisie émergente qui a du mal à se faire une place. Cette dernière est urbaine - elle est essentiellement composée de commerçants et d'entrepreneurs - et encore éloignée du pouvoir économique et politique. C'est en son sein que naît un enseignement technico-commercial, d'abord au niveau secondaire puis, à la fin du XIX^{ème} siècle, au niveau supérieur. Avec l'industrialisation forcée de l'Allemagne (qui rattrape rapidement son retard sur l'Angleterre et la France), la classe des entrepreneurs prend de l'importance à partir de 1850. Elle tire des leçons de ses expériences et les applique à ce nouvel enseignement.

Au même moment l'enseignement technique trouve sa légitimité ; il arrive assez rapidement à égalité avec l'Université dans les *Höchstschule*, universités techniques qui s'imposent comme des écoles d'ingénieur, alors même qu'en France ces écoles constituent un modèle dominant.

En France, l'enseignement de la gestion, qui s'est créé dans les années 1880, s'aligne plutôt sur ce modèle, alors que l'Université n'arrive pas à faire face aux défis. Elle est handicapée par des problèmes de structure et de manque de reconnaissance de la part de ceux qui veulent innover. Historiquement, les modèles s'y sont succédé de la manière suivante : d'abord le modèle universitaire prévaut, puis les écoles d'ingénieur se développent et enfin, à la fin du XIX^{ème} siècle, émergent de façon balbutiante les écoles supérieures de commerce.

En Allemagne, l'université est en pleine consécration, mais dans un premier temps elle n'accepte pas cette nouvelle discipline qu'est la gestion. L'intérêt des enseignants en gestion est donc de se doter de toutes les prérogatives nécessaires et des attributs qui permettent à leur enseignement d'être reconnu sur un pied d'égalité avec elle. Dans ce pays, la légitimation de l'enseignement technique passe par le fait que l'université technique se voit confier le droit de délivrer un doctorat, droit que veulent avoir les écoles de commerce qui se sont créées à partir de 1898. Ce sont les enjeux de pouvoir et de quête de légitimité qui sont déterminants dans ce type de décisions. L'enseignement supérieur allemand, qui se crée à côté de l'université, cherche à y entrer, car elle constitue le modèle dominant. C'est cependant difficile, car ce nouvel enseignement doit être à la fois théorique et pratique, puisque la bourgeoisie commerçante souhaite profondément qu'il soit utile à ses entreprises et ses besoins. On assiste donc, en Allemagne, à différentes convergences de ces écoles vers l'université. Les établissements de Francfort et de Cologne, créés au début du siècle, sont les premiers à réussir ce passage, car ces deux villes riches n'avaient pas d'université à l'époque ; ils furent les premiers de ce type à délivrer les titres universitaires en gestion : doctorat et habilitation. À Cologne cette transformation des écoles supérieures en universités se fait grâce à un apport financier privé, et un apport municipal. D'ailleurs l'université de Cologne disposait à l'origine d'un statut communal.

Les écoles allemandes forment les futurs dirigeants des entreprises, mais aussi les futurs enseignants de l'enseignement secondaire. C'est à ce moment-là que naît la discipline appelée "pédagogie appliquée aux techniques commerciales" (*Wirtschaftspädagogik* en allemand). Les écoles de commerce gardent encore aujourd'hui ce double rôle. Elles assument aussi d'autres fonctions : vulgarisation économique, recrutement très large, volontairement ouvert. La démocratisation de l'enseignement est ici recherchée, pour se distinguer de ce qui se fait à l'université.

En intégrant l'université, les écoles de commerce allemandes ont perdu leur spécificité. Par exemple elles enseignaient les langues, ce que l'université ne faisait pas, considérant que c'était à chacun de décider d'apprendre ou non une langue. Il en est de même pour un certain nombre de techniques commerciales.

Par rapport à la France il y a trois différences : le recrutement allemand est très large, la formation initiale et continue sont assumées par le même établissement, et ces écoles de commerce ont un souci pédagogique très affirmé.

La gestion, sous sa forme universitaire, met l'accent non pas sur le commerce, mais sur les fonctions de l'entreprise industrielle. Le premier universitaire connu est Schmalen-Bach enseignant à Cologne, qui place l'entreprise industrielle au centre de ses préoccupations. Les économistes et les universitaires classiques reprochaient à la gestion de ne pas être une vraie science, de ne pas être fondée sur la recherche, de ne pas avoir de corpus théorique et d'être un intrus qui s'intéresse au profit et non aux nobles objets scientifiques. Comment les choses évoluent-elles actuellement ? Les gestionnaires tentent de rester en relation étroite avec la discipline économique. Actuellement, les études de premier cycle en gestion et en économie générale sont identiques. Ils recherchent une association avec les économistes, ce qui leur permet de se consolider et d'avoir des relais avec l'université pour devenir une filière noble. Cette "académisation" se fait au prix d'un abandon des spécificités de la gestion - pourtant réclamées de nouveau aujourd'hui par des entreprises - à savoir la pratique et le professionnalisme. Les écoles de gestion avaient ces éléments, elles les ont perdus lors de leurs intégrations universitaires.

Après 1945 : une discipline forte

Après 1945, les universités allemandes doivent faire face à de nombreux défis : la reconstruction matérielle et conceptuelle, et le besoin de renouer avec l'étranger. De plus, se pose le problème de la dichotomie entre les deux Allemagnes : la guerre et l'occupation ont laissé des traces dans l'université dont l'Allemagne de l'Ouest essaie de retrouver les structures d'avant 1933.

Dans les années 1950, l'université n'est pas une priorité pour les Allemands qui ont d'autres soucis, la recherche et l'enseignement supérieur non plus. Les choses évoluent dans les années 1960, car ils prennent conscience d'un retard important dans le domaine de la recherche et de l'enseignement supérieur : on parle de "catastrophe éducative allemande". On entre dans une phase d'expansion du système universitaire, comparable avec la situation française.

À partir de 1968-1970, commencent les années fastes. Les universitaires découvrent ce qui s'est fait à l'étranger dans le domaine de la gestion. Les années 1980 sont plutôt des années de stagnation dans les réformes de structure. Cela va entraîner de gros problèmes au cours de la décennie suivante, lors de la réunification. La gestion est au cœur de ces réformes, car c'est une discipline qui est une des plus prisées. Il y a quinze mille nouveaux étudiants par an dans les universités, plus huit mille dans les *Fachhochschulen*, et deux mille dans les instituts d'apprentissage de l'enseignement supérieur. Les gestionnaires interviennent beaucoup dans les débats et arrivent bien à placer leurs diplômés sur le marché du travail, en tout cas mieux que d'autres disciplines.

Les évolutions internationales affectent aussi l'enseignement allemand : la mondialisation des marchés, la mutation des entreprises, la restructuration de l'université consécutive à la

réunification touchant la gestion. Il y a des problèmes liés à l'enseignement de masse, d'autres à l'articulation entre formation et emploi. Les diplômés ne sont plus sûrs de trouver un poste comme c'était le cas il y a vingt ans. On constate en Allemagne un fort taux d'abandon dans les premiers semestres. Il y a toujours des querelles résiduelles entre gestionnaires et économistes. Ces derniers critiquent les gestionnaires pour leur manque de sérieux et leur volonté de s'enrichir. Pourtant les étudiants vont plus volontiers vers la gestion que vers l'économie. La gestion devient la clé de la modernisation des universités.

Gestion à l'université et gestion de l'université

Depuis quinze ans, en Allemagne, des forces poussent à la réforme de l'université et en particulier de l'enseignement de la gestion.

La première étape consiste à réformer la filière en elle-même. Actuellement le cursus est de onze semestres pour obtenir un premier titre universitaire. Est-ce toujours adapté à la masse des étudiants qui arrivent ? Ne faudrait-il pas en venir à la situation américaine avec des diplômes undergraduate, graduate, et des masters pour l'élite ? Pour le moment face aux difficultés, seules quelques universités s'y sont lancées, le plus souvent contre l'avis des entreprises et du secteur public. On pourrait aussi réformer les modes de certification, et raccourcir la durée des études, pour des raisons financières. Aujourd'hui les étudiants allemands qui arrivent sur le marché du travail ont environ vingt-huit ans, soit trois ou quatre ans de plus que les étudiants français. On suggère aussi de remplacer le grand examen final, qui passe en revue toutes les connaissances accumulées pendant six ans, par un contrôle continu tel qu'il existe en France, mais cela passe mal en Allemagne. On reproche enfin aux enseignements universitaires de gestion leur manque de professionnalisme.

Soulignons pour conclure une tendance à l'internationalisation, surtout de la part des *Fachhochschulen* (technique spécialisée supérieure) et des rares universités privées. Malgré tout, les universités allemandes investissent aussi maintenant à l'international en essayant de se distinguer par des programmes d'échange. Les enseignements en gestion se font en partie en anglais pour attirer les étudiants étrangers qui avaient un peu déserté.

DÉBAT

Une méconnaissance mutuelle, face à une meilleure connaissance du monde anglo-saxon

Un intervenant : *En France, on a des idées claires, même si elles sont fausses, sur la gestion américaine et japonaise, mais sur la gestion allemande, c'est le brouillard. Y a-t-il un texte de référence ?*

Werner Zettelmeier : Je ne sais pas s'il y a un modèle allemand unique. Il y a des écoles de pensée au sein de l'enseignement de la gestion.

Int. : *En Allemagne, des recherches comparent la gestion française et la gestion allemande. Elles mettent en avant la notion de consensus dans les entreprises allemandes.*

Int. : *Il y a un problème commun à la France et à l'Allemagne, qui sont des pays de taille moyenne à l'échelle du monde. Dans un pays dominant comme les États-Unis, la production académique est portée en même temps par la langue anglaise, et elle inonde la planète, tout le monde a accès à ces informations. Les pays scandinaves, ou les Pays-Bas, n'ont pas un marché intérieur suffisant pour faire vivre une édition de revues et d'ouvrages, et ils publient directement en anglais, en conséquence ils sont présents dans les revues internationales, donc américaines. Dans ces revues, les Suédois sont beaucoup plus représentés que les Français ou les Allemands. Ces derniers ont un marché linguistique suffisamment important pour que les professeurs aient intérêt à publier dans leur langue. Ils sont donc moins présents dans les revues internationales. La France, elle, est le deuxième pays au monde pour l'édition des*

livres de gestion derrière les États-Unis, avant l'Angleterre et l'Allemagne. Mais un Allemand qui ne parle pas le français aura beaucoup de mal à se faire une idée des écoles françaises de gestion, car rien n'est publié en allemand. Le seul moyen d'avoir des informations sur la production académique de l'un ou l'autre pays est le passage par la langue anglaise. Il y a eu une encyclopédie de gestion allemande écrite en anglais, c'est un moyen de faire un balayage des disciplines.

Int. : *On peut aussi se demander pourquoi il n'y a pas de publications en France sur la comptabilité allemande, alors qu'il y en a sur l'américaine.*

W. Z. : De même, il est plus facile et plus répandu d'apprendre l'anglais que l'allemand. De plus, les États-Unis possèdent la puissance financière, celle des cabinets comptables, et donc de la normalisation en matière de comptabilité. Enfin, les prix Nobel vont aux États-Unis, et pas en France, ni en Allemagne.

Les problèmes de coopération

Int. : *Quels sont les problèmes posés par la coopération ?*

W. Z. : Les principales difficultés proviennent d'une mutuelle méconnaissance. La perception réciproque est très récente (moins de dix ans) parmi les enseignants de gestion. Les Allemands ne peuvent citer que les grandes écoles de commerce comme HEC, l'ESSEC et l'ESCP. Ils ne connaissent pas les écoles de province. Ensuite, pour eux, il y a tellement de filières à l'université en France qu'ils ne s'y retrouvent pas. Chez eux il n'y a qu'un seul diplôme reconnu : le *Diplom-Kaufmann*.

Il y a aussi le problème du positionnement : est-ce qu'une grande école française peut coopérer avec une *Fachhochschulen* allemande ? Cela a fait l'objet de polémiques. La conférence des grandes écoles avait émis le principe selon lequel elles ne devaient avoir de relations qu'avec les universités et pas avec les *Fachhochschulen*. Or HEC ou l'ESSEC étaient partenaires avec des universités, alors que les écoles de province travaillaient avec des *Fachhochschulen*. Pendant longtemps, ces dernières ont été plus actives que les universités dans l'établissement de relations à l'étranger. Donc ce mot d'ordre a été l'objet de disputes internes fortes. Cela s'est étendu dans les autres pays, les grandes écoles françaises ne devaient pas travailler avec des *polytechnics* en Grande-Bretagne ou aux Pays-Bas. Aujourd'hui, le mouvement s'est calmé, les écoles de commerce ont le droit d'avoir des accords avec des *Fachhochschulen*, s'ils ont d'autres diplômes dans leur portefeuille que ceux de grande école, moins sélectifs !

Le vrai problème est l'ajustement sur le modèle américain dominant : graduate, undergraduate. Aujourd'hui, les choses bougent très vite, le développement de l'ALENA a fait que le modèle américain s'est diffusé en Amérique du Sud. L'Asie du Sud-Est, et les pays de l'Est ont basculé vers le modèle américain. Il ne reste donc plus que la petite forteresse européenne.

L'École Européenne des Affaires est un succès, car les étudiants ont à la fois le *Diplom-Kaufmann* en Allemagne et le diplôme de la grande école française en passant la troisième année en Allemagne. Pour les Allemands, toute la difficulté était de reconnaître les classes préparatoires comme des études universitaires, donc permettant l'accès au *Diplom-Kaufmann* (cinq ans).

La reconnaissance du titre de docteur

Int. : *Les étudiants allemands imaginent peu d'aller faire un doctorat en dehors de l'Allemagne. Pourquoi ?*

Int. : *Les Allemands recherchent des titres et le problème est la reconnaissance du titre chez eux. Or dans le cas du doctorat à l'étranger, personne ne peut garantir cette reconnaissance, c'est donc trop risqué.*

W. Z. : Il y a beaucoup plus d'Allemands qui font leur thèse en France que l'inverse. La plus forte structuration du doctorat en France est plutôt un atout pour les Allemands. Chez eux, un doctorat dure plus longtemps : quatre à cinq ans.

D'autre part la valeur du doctorat dans les deux pays est un peu différente. En Allemagne, il n'existe pas de différenciation forte des diplômes (comme ceux des grandes écoles en France). C'est le doctorat qui apporte cette différenciation. Les étudiants allemands n'ont donc pas intérêt à prendre le risque d'obtenir un diplôme qui ne soit pas reconnu. Cette approche a posé un autre type de problème : si un étudiant a un directeur de thèse en France et un autre en Allemagne, les Français veulent bien lui reconnaître le double diplôme, mais pas les Allemands, car le titre de docteur ne peut pas être délivré deux fois pour un seul travail. Actuellement l'université franco-allemande essaie de mettre en place le système de cotutelle.

Le titre de docteur a une importance différente dans les deux pays. En Allemagne, le titre de docteur est partie légale du nom, il doit normalement apparaître sur les papiers d'identité.

Int. : *Est-ce que le doctorat en Allemagne aide à trouver du travail ?*

W. Z. : On peut remarquer qu'en Allemagne les dirigeants d'entreprise ont souvent un doctorat, mais pas forcément en gestion. On estime que dans les cinq cents premières entreprises, 55 % des dirigeants ont un doctorat. En France ils ne sont que 5 %.

En Allemagne, la connaissance reconnue est très pointue et spécifique, or la thèse de doctorat apporte la preuve de cette capacité. Cela montre que la personne diplômée a mené un travail d'expert sur un domaine parfois très pointu. Les promotions, les carrières dans les entreprises allemandes ne se font pas sur des profils de généralistes, mais sur des spécialistes dans un domaine, financier par exemple. La thèse joue donc un rôle de différenciation.

En Allemagne, on ne connaît pas de formation généraliste. En France on trouve des généralistes à la tête de l'entreprise, et le savoir et les expertises sont ailleurs.

Int. : *Avez-vous constaté un poids différent des professeurs et chercheurs en gestion en Allemagne et en France dans le débat sur la gestion dans la société ? Dans la sphère grand public en France, pour intervenir sur une question de gestion on fera plutôt appel à un consultant ou à un grand patron qu'à un chercheur. Il me semble que la discipline a une aura supérieure en Allemagne.*

W. Z. : Ce n'est pas spécifique à la gestion : quand on a besoin d'un savoir spécifique en Allemagne, on fait appel à un universitaire, l'expertise étant fortement liée à sa formation. Le fait d'être professeur-docteur donne une légitimité que ne peut pas avoir quelqu'un issu du milieu de l'entreprise. Mais on ne tient pas toujours compte de ce que dit l'expert. Le conseil aux hommes politiques est fait par des professeurs d'université : cinq d'entre eux, parmi les plus éminents, composent le conseil des sages.

Diffusion Mars 1998