

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

<http://www.ecole.org>

**Soirée-Débat  
"Les Invités"**

*organisée grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
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  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
(liste au 1<sup>er</sup> décembre 2000)

**GRANDES ÉCOLES DE GESTION  
ET ÉDUCATION DES ÉLITES**

**Michel CROZIER**

Directeur de recherche émérite au CNRS

**Jean-Claude THOENIG**  
Directeur du Groupe d'Analyse  
des Politiques Publiques, CNRS

**Jean-Claude de SCHIETÈRE**  
DG Ecole supérieur  
de Commerce de Rouen

*débat animé par*

**Bertrand COLLOMB**

Président directeur général de Lafarge-Coppée

lundi 20 mars 1995

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Compte rendu rédigé par Eric Godelier

**Bref aperçu de la réunion**

Plongée dans une crise de légitimité, les élites et les systèmes qui les forment sont remis en cause. Les écoles de gestion n'échappent pas au débat. Notre modèle d'école de gestion est-il sclérosant ? Est-il capable de répondre aux besoins des entreprises et de la société française ? Sa singularité n'est-elle pas un handicap dans l'intégration de notre système de formation au sein de la concurrence internationale ? Ces questions ont été vivement débattues par les participants.

*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*

## BERTRAND COLLOMB

Au cours des dernières années aux États-Unis, le modèle de la business school et du MBA, qui était triomphant dans les années 1980, a suscité beaucoup d'interrogations dans les entreprises et sur le marché de la formation. Il y a des tendances contradictoires dans ce débat entre d'une part aller vers des formations beaucoup plus appliquées, ou plus utilisables - ce que revendiquent certaines entreprises- ou au contraire des formations plus fondamentales. En France, le nombre des grandes écoles de gestion s'est fortement accru au cours des dernières années et ce modèle a lui aussi suscité des interrogations et des critiques. Le débat a été lancé dans trois numéros de la Tribune<sup>1</sup> par J.-C. Thoenig et J.-G. Padioleau qui ont proposé un "reengineering" des écoles de gestion et des pistes de réflexion pour aller dans ce sens. Nous allons d'abord entendre les trois points de vue de Jean-Claude Thoenig, directeur du groupe d'analyse des politiques publiques du CNRS, Jean-Claude de Schietero, directeur général de l'ESC Rouen et ancien directeur de l'ESSEC et Michel Crozier qui s'est exprimé sur le sujet dans un livre qui vient de paraître. Nous aurons ensuite un débat.

### EXPOSÉ DE JEAN-CLAUDE THOENIG

Je me réjouis qu'un débat sur les modes d'éducation et les processus de formation en France ait lieu. Je souhaiterais parler aujourd'hui des grandes écoles de gestion et non pas du sujet plus général des grandes écoles et des élites en France. J'aborderai de manière concrète la seule question de la formation dans les écoles de gestion. On peut faire beaucoup de débats en terme de valeurs, de relations entre les élites et la société française ou de leur responsabilité, mais cela me paraît trop vaste pour aujourd'hui.

#### **Une nouvelle dynamique qui suppose un changement institutionnel**

Ce débat est assez général puisqu'on le retrouve dans divers pays sous la question de l'adéquation entre la formation à la gestion et les exigences du monde des affaires d'aujourd'hui et de demain. Le véritable angle d'approche de la question me paraît être institutionnel. En France, les débats et les événements récents qui ont suivi la sortie de l'article de la Tribune ont montré que nous avons touché des points douloureux et importants dans l'organisation et le fonctionnement des écoles de gestion.

Notre diagnostic souligne des évidences reconnues. Il y a d'abord des questions liées à l'éthique du monde des affaires. Il faut savoir si, pour former des cadres qui respectent une éthique, les institutions de formation ne doivent pas elles-mêmes respecter une éthique et non pas simplement ajouter un enseignement de plus, à côté du marketing ou des relations du travail. Autrement dit, lorsque nous éduquons les jeunes, il faut que nous leur présentions un contexte institutionnel qui soit un modèle pour eux. Ensuite, il y a un décalage entre l'offre et la demande dans le domaine de la formation, qui se traduit notamment par une difficulté de lisibilité de l'offre des grandes écoles de gestion au niveau international, par un système de formation initiale précoce, restrictif et compliqué.

Il existe de nombreux symptômes de dérèglement du fonctionnement des grandes écoles : les étudiants s'y ennuyaient-ils ? Que se passe-t-il durant les trois années de scolarité ? Les problèmes de financement sont souvent complexes et aboutissent à ce que les écoles de gestion se laissent parfois aller à des facilités dans leur mode de financement. N'y a-t-il pas des lourdeurs bureaucratiques qui empêchent de gouverner correctement ces grandes écoles ? Est-ce que, comme le dit un responsable de la chambre de commerce dans un article du Times, un professeur n'est pas différent d'un salarié d'une entreprise de cosmétique ? Ces

---

<sup>1</sup> *Manifeste pour un "reengineering" des écoles de gestion* par MM. J.-G. Padioleau et J.-C. Thoenig, La Tribune, 8, 9 et 10 novembre 1994.

questions sont délicates, mais il faut avoir le courage de parler, non pas pour jouer à l'imprécauteur, mais dire publiquement ce que beaucoup disent en privé.

Il ne faut pas détruire mais essayer de reconstruire. Que faire ? Le problème n'est ni micro, c'est-à-dire purement pédagogique ou technique, ni au contraire macro, c'est-à-dire relevant d'une solution politique qui passerait par un changement de notre système de recrutement des élites. En revanche, les grandes écoles sont redevables d'un changement à leur propre niveau. Il ne faut pas faire une fois de plus une réforme à la marge qui se traduise par un maintien de l'essentiel de l'ancien modèle institutionnel.

Il faut donc appliquer un regard de type stratégique sur ces écoles. On constatera que des points clés posent problème. Le premier c'est le contrôle qu'exercent les institutions consulaires sur les grandes écoles de gestion. Il aboutit à ce qu'une grande école se réduise à n'être qu'un service de la Chambre de Commerce. L'hypothèse d'une suppression de ce contrôle mérite qu'on s'y attarde. Le second, c'est que les grandes écoles paraissent dans une situation de cartel organisé, notamment à travers le "chapitre management de la conférence des grandes écoles". Ceci rend les choses difficiles pour les nouveaux venus, mais une fois qu'on y est entré, la rente est assurée. Dans ce cadre, les moyennes grandes écoles sont d'une manière ou d'une autre condamnées à imiter les plus grandes. Il y a donc un système de reproduction qui pénalise l'innovation, car le coût à payer pour faire autre chose est immense. Je plaide donc pour une suppression du cartel.

Changer une donne institutionnelle ne résout pas tout mais permet d'ouvrir la voie à une nouvelle dynamique et à de nouvelles règles du jeu. Le choix n'est pas entre le cartel et rien. Nous plaillons pour qu'il y ait une instance de régulation publique et indépendante et qu'elle s'inspire du modèle du Conseil de la concurrence français et de la tradition anglo-saxonne. Cette autorité devrait disposer de ressources administratives et financières propres lui permettant de fixer quelques grandes règles du jeu en matière d'homologation des établissements, de diplômes et de leur évaluation. Elle serait composée de personnalités indépendantes du système des grandes écoles, qui rédigerait tous les ans ou tous les deux ans, un rapport public au parlement et au gouvernement. Elle pourrait fixer des modalités de financement adaptées.

S'il n'y a pas cela, je vois mal comment il pourrait y avoir de vrais changements. Il reste à établir des règles du jeu simples qui privilégient transparence, concurrence, autonomie et professionnalisation. Il est trop facile de dire, comme l'ont fait certains de nos détracteurs, que changer de mode de régulation revient à passer d'une bureaucratie à une autre.

### **Pour des principes simples et transparents d'organisation**

Je souhaiterais que certains principes soient affirmés. Le premier c'est le choix transparent et concurrentiel des directions des grandes écoles de gestion. Il faut un changement de système, avec une publicité réelle, des comités de recrutement internationaux et une évaluation régulière par des audits internes et des experts indépendants dont les conclusions seraient publiques. Bref, il faut utiliser des méthodes modernes. Deuxième principe : c'est que la professionnalisation du corps professoral soit accentuée. Il faut que les professeurs soient recrutés, évalués et promus selon des règles d'excellence. C'est déjà en partie le cas mais pas encore totalement. En matière de recrutement, il faut que nous ayons des règles précises quant au recours aux praticiens et aux cabinets de conseil. Troisièmement, certains liens pouvant exister entre le recrutement d'un enseignant et le versement de la taxe d'apprentissage doivent être rompus. Les financements des écoles doivent être rendus publics. Il est temps de franchir l'étape supplémentaire qui nous sépare des grands pays à la pointe dans ce domaine. Je souhaite enfin que soient éclaircies les relations avec les entreprises, pour le bien commun des grandes écoles, des entreprises et des étudiants. Par exemple, les résultats scolaires des étudiants devraient être pris en compte lors des entretiens d'embauche.

Il faut établir des règles qui redonnent à l'éducation sa priorité, notamment à la formation de l'esprit, de façon à ce qu'il n'y ait pas de confusion entre la volonté de former des opérationnels à partir de gens qui n'ont jamais connu l'entreprise, tout en gardant un pied dans une pseudo formation para-universitaire. J'ajoute que les grandes écoles doivent donner plus de poids à l'apprentissage individuel et collectif. On peut retarder la formation à la gestion, mais cela modifie totalement le système, ce qui ne me semble pas possible aujourd'hui. La pédagogie doit redevenir essentielle. J'ai une expérience de la pédagogie à l'INSEAD. J'ai toujours été surpris par ce qu'avait dit l'inspirateur de l'école, le général Doriot, français émigré aux États-Unis, éminent professeur à la Harvard Business School. Il avait dit : *“Ne vous embarrassez pas pour construire une école avec des professeurs permanents, cela viendra. L'essentiel au démarrage c'est de trouver un bon chef pour le bureau de recrutement des étudiants et un bon chef pour le bureau de placement.”* C'est une approche dommageable, mais fréquente chez nous, et pas seulement dans les écoles de gestion. Ceci ne pourra pas être changé par des réformes à la marge. Avec un nouveau système institutionnel, nous aurons la possibilité de diversifier l'offre et le processus de formation y gagnera.

## **EXPOSÉ DE JEAN-CLAUDE DE SCHIETÈRE**

### **Deux influences déterminantes : les ports de commerce et les business schools américaines**

Je voudrais d'abord rappeler un point d'histoire qui explique le statut particulier des écoles de gestion en France. Elles ont subi deux influences. La première, c'est qu'elles ont souvent été fondées dans des ports, particulièrement pour les ESC de Rouen et du Havre, créées en 1871, les deux plus anciennes après l'ESCP. Elles se sont inspirées des instituts commerciaux des ports du nord de l'Europe. Pour Rouen, le modèle retenu a été celui d'Anvers. Elles ont donc été conçues comme très proches des entreprises et liées aux animateurs économiques locaux, chambres de commerce, institutions portuaires ou municipalités. Le commerce n'intéressait pas l'université. La deuxième influence est celle des écoles de gestion nord-américaines qui a joué de façon considérable au moment où la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) a envoyé six à sept cents enseignants se former aux États-Unis. Lorsqu'ils sont revenus, ils ont implanté un système proche des graduate business schools. Cela a eu une influence bénéfique en terme de qualité des enseignements et des professeurs mais a aussi posé des problèmes d'adaptation plus tard.

Parmi les propositions de J.-C. Thoenig, certaines sont déjà appliquées. D'autres comme l'instance de régulation ne le sont pas, mais je ne vois pas en quoi elle diffère du chapitre management de la conférence des grandes écoles qui est essentiellement un lieu d'échange et de qualification des écoles et non un cartel. Par contre je suis tout-à-fait d'accord avec la question du financement, évoquée dans son intervention. La taxe d'apprentissage n'est qu'un problème à la marge ; de plus, le financement par les chambres de commerce est minoritaire dans la plupart des écoles. La question qui me paraît fondamentale, c'est de savoir si la nation et les entreprises considèrent que les écoles de management ont une utilité suffisante pour contribuer à leur fonctionnement et leur développement au lieu de faire payer l'essentiel des frais de scolarité aux étudiants alors qu'à l'université ou dans la plupart des écoles d'ingénieurs, l'enseignement est gratuit et supporté par le contribuable.

### **Des enseignements de gestion pris entre la technique et la réflexion**

Ce qui se discute aujourd'hui est un problème de "technicisation", qui ferait perdre de vue que la formation des managers est différent de celle d'experts dans une technique de management. J'ai été à la fois amusé et choqué par certains des commentaires qui décrivaient les écoles de gestion comme des parcs de stationnement où l'on abîmait les étudiants qui y passaient trois ans. Ceci me paraît être très excessif. On nous reproche de laisser rouiller la mécanique

intellectuelle de nos étudiants. Cela me rappelle une image moins pessimiste qui concerne l'ensemble des grandes écoles, c'est le navire bananier : on charge aux Antilles des bananes encore très vertes et elles arrivent mûries en France et prêtes à être consommées. Entre leur entrée à l'école à l'âge de vingt ans et leur sortie trois ans plus tard, il est vrai que les élèves mûrissent, mais les écoles et les enseignants y sont pour beaucoup, contrairement à ce que suggère la méthaphore du bananier.

Il s'agit en effet d'étudiants sélectionnés sur des critères intellectuels qui peuvent certes être critiqués mais qui ne sont pas mauvais en eux-mêmes : il n'est pas interdit d'être intelligent pour diriger une entreprise, même s'il faut d'autres qualités. Ces étudiants ont appris dans les classes préparatoires essentiellement deux formes de raisonnement : l'exercice d'une raison plutôt spéculative ou critique à travers les enseignements de culture générale : philosophie, histoire ou analyse économique ; le raisonnement logico-déductif à travers un niveau de mathématique jusqu'à présent assez élevé, mais en changement puisque maintenant nous avons ouvert nos écoles à des littéraires. En trois ans, nos écoles vont s'efforcer de transformer ces étudiants, les préparer à prendre et à assumer les décisions en entreprise, et pour cela, les habituer à une raison plus pratique et plus instrumentale. La critique est souvent faite aux grandes écoles de ne pas apprendre aux élèves cette forme de raisonnement alors qu'elle est très importante dans l'exercice des responsabilités. Nous essayons pourtant de la transmettre à travers des enseignements comme le marketing ou la psychosociologie. Nous avons ici un effort à faire, en reprenant ce que disait Bachelard à propos de la formation scientifique : *"l'opinion pense mal, elle est le premier obstacle à surmonter, il faut d'abord la détruire"*.

Il y a ici une ambiguïté : on parle des "sciences de gestion" destinées à permettre d'acquérir "l'art du management". Nous sommes au carrefour de différentes sciences :

- des sciences dures, les mathématiques, les statistiques ;
- des sciences sociales, l'économie ou les sciences humaines ;

mais aussi des comportements ou des attitudes face aux problèmes concrets, qui dépassent le seul apprentissage des sciences.

Le modèle qui nous est le plus proche, plus encore que celui des écoles d'ingénieurs, est celui des facultés de médecine et des écoles vétérinaires. Il implique à la fois la maîtrise d'un savoir fondamental, d'un savoir appliqué et d'un savoir être. Le problème qui se pose aujourd'hui pour la formation des médecins est assez proche du nôtre : un excès de technique interdit-il l'écoute et risque-t-il de nuire à la compréhension globale des problèmes ?

### **Un changement de la politique de recrutement des entreprises**

Nous avons aussi à faire acquérir à nos étudiants un début de comportement professionnel parce que c'est une exigence des entreprises. Nous avons en effet une responsabilité majeure : nous ne pouvons pas former des étudiants qui ne seraient pas choisis par les entreprises. Or ces dernières ont actuellement des difficultés financières. Elles ont presque toutes, en particulier les plus grandes, abandonné le principe du vivier où on recrutait plus en fonction de l'intelligence que de la compétence appliquée. Elles nous demandent de leur fournir des étudiants qui maîtrisent au moins une des fonctions de l'entreprise et qui soient effectivement opérationnels. Cela n'empêche pas, et c'est un défi pour nous, de les former à la réflexion, c'est-à-dire de les préparer à évoluer à l'intérieur de l'entreprise. Notre fonction ne consiste pas uniquement à les préparer au premier emploi mais c'est une condition nécessaire.

Par rapport à ces objectifs, les grandes écoles de gestion sont-elles efficaces ? Si on observe les résultats d'une étude réactualisée récemment de M. Bauer et B. Bertin-Mouroit publiée par le CNRS, la réponse est non. D'après eux, sur les 84 maisons-mères des 200 plus grandes entreprises françaises, il y a 47% des dirigeants qui viennent de la haute fonction publique, 32% des dirigeants qui sont des héritiers du capital et seulement 21% qui ont fait carrière dans l'entreprise dont 4% qui ont fait toute leur carrière dans la même entreprise. Le commentaire d'un journaliste du Monde est que la carrière dans l'entreprise reste "la voie la moins efficace

pour accéder au sommet des grands groupes". Comme nous formons des dirigeants à l'entreprise, nous pouvons considérer que sur ce critère nous sommes peu performants. L'entreprise, quant à elle, apparaît comme un lieu de passage et de promotion et non comme l'université du réel qui permet d'accompagner le travail des écoles. Je le regrette et je pense que nous avons à coopérer avec elles pour améliorer conjointement notre efficacité.

## **EXPOSÉ DE MICHEL CROZIER**

### **La crise des écoles de gestion : un aspect de la crise des élites françaises**

Je voudrais changer un peu les termes du débat. Il me semble que si l'on s'intéresse aux résultats et au fonctionnement des écoles de gestion c'est parce qu'on donne beaucoup d'importance actuellement à la question des élites. Dans la mesure où les écoles de gestion sont un élément de la formation pour les élites, elles sont au coeur du débat. Elles ont pris une grande importance depuis une trentaine d'années. L'enquête de M. Bauer correspond au passé. Les étudiants qui sortent des écoles de gestion accèdent plus souvent à l'élite, certes peut-être encore moins facilement que ceux de Polytechnique, mais il y a un changement. On les retrouve aussi à l'ENA et à partir d'une succession de sauts, ils parviennent en haut de la hiérarchie. Je suis partiellement en désaccord avec J.-C. Thoenig. Pour comprendre ce qu'apportent les écoles de gestion, il faut les replacer au coeur des autres grandes écoles. Je ferais ici trois brèves remarques.

D'abord, les Français n'ont plus confiance dans leurs élites. Ceci est angoissant mais en même temps extrêmement salutaire. Les grandes écoles d'ingénieurs, l'ENA plus encore, mais aussi les écoles de commerce participent à un système hiérarchique qui éloigne les décideurs de la réalité que vivent les salariés des échelons subalternes ou moyens. Ces dernières années, la réaction des cadres contre les directions des grands groupes est significative. Ceci m'amène à prendre parti dans ce débat et je suis très reconnaissant à J.-C. Thoenig et J.-G. Padioleau de l'avoir lancé. Pourtant, je ne crois pas qu'il faille s'arrêter à des propositions rapides qui peuvent susciter des malentendus et donner l'impression que nous voulons créer un système trop organisé. Connaissant la capacité française à créer des contrôles, je suis un peu inquiet sur cette nouvelle forme de régulation.

Je crois qu'il faut se centrer sur le fait que les écoles de gestion participent au système français de formation qui est à la fois catégoriel, par filières, abstrait. Ceci donne un modèle intellectuel qui postule que les solutions passent avant les problèmes : on apprend des répertoires de solutions pour tout problème et on est incapable de poser des problèmes ou de les voir. C'est classique dans le bachotage des classes préparatoires. Si les étudiants s'ennuient par la suite c'est parce que le système est redondant. Cela prouve qu'ils se rebellent et, après tout, ce n'est pas forcément mauvais : des jeunes actifs et agressifs au bon sens du terme ont envie d'avoir de vrais problèmes à résoudre et d'aller sur le terrain. On se rend compte d'ailleurs que lorsqu'on les met sur le terrain, ils sont passionnés.

### **Le modèle FNEGE, un bon modèle qui a vieilli**

Deuxième point à souligner, il y a eu une novation considérable dans les écoles de gestion à travers l'effort de la FNEGE souligné précédemment. Cela a renouvelé de façon importante le personnel des écoles. Une nouvelle génération de professeurs formés en Amérique a été nommée. Pour changer, il faut penser à moyen et long terme. Le projet initial a été pensé par le gouvernement de J. Chaban-Delmas, mais il n'a pas été marqué par une vision d'ensemble. En effet, une fois que six ou sept cents professeurs ont été installés, il y a eu une sclérose car ces enseignants se sont appuyés sur un modèle qui a très peu évolué. Les reproches qu'on fait à ce modèle correspondent à des critiques portant sur le fonctionnement des business schools datant de 25 ans. Mais nous avons en face de nous des organisations vivantes qui évoluent. Le point sensible, c'est le renouvellement des générations d'enseignants. C'est avec elles qu'il

faut construire le changement. Ceci ne passe pas par un changement des seules règles de droit.

### **Pour un enseignement en prise avec le réel et la revalorisation de la formation continue**

Dernière remarque, ce qui domine dans la formation par le bachotage, c'est l'abstraction. Or, dans un monde qui change beaucoup, l'abstraction paraît irréaliste alors qu'autrefois c'était moins vrai. Les étudiants disent qu'on leur donne du faux concret. C'est typique à travers la méthode des cas. À l'INSEAD, il y a eu par exemple récemment une révolte contre la méthode des cas. Les étudiants se sont plaints d'avoir toujours des cas à la gloire de Général Motors, alors que cette entreprise marchait horriblement mal.

On peut proposer une nouvelle orientation qui ne se résume pas à un autre modèle institutionnel. Il faut avoir une stratégie. Elle doit être fondée sur un bon diagnostic. Pour changer les points qui posent vraiment problème : une formation trop abstraite, trop cloisonnée entre différents cours et qui éloigne de l'écoute des autres. Lorsque quelqu'un a une formation trop poussée dans une technique, il n'écoute plus les autres et perd ainsi le contact avec la réalité. Je continue par ailleurs de penser que l'équilibre entre la formation initiale et la formation continue en France est mauvais. Il faut donner beaucoup plus d'importance à la formation continue. Par exemple, le MBA créé par J.-G. Padioleau et d'autres, destiné à des salariés avec 4 ou 5 ans d'expérience en entreprise est beaucoup plus efficace pour mettre les gens dans la pratique. Ils sont plus passionnés, ils travaillent plus.

Il faut un investissement beaucoup plus fort dans la formation continue et une diminution de la valeur du diplôme de formation initiale. Les gens peuvent tirer parti de leur expérience en discutant avec des spécialistes et dans un cadre de formation adapté. Tandis que lorsque vous avez ce genre de formation au départ, vous écoutez peu, vous vous en tirez grâce à votre excellente mémoire, aux qualités qui vous font supérieur aux autres dans le système français. Je pense qu'on doit pouvoir spécialiser davantage l'enseignement initial dans le supplément d'éducation générale dont on a besoin : apprendre à analyser, à écouter et à délibérer. Notre système apprend à écouter le professeur et pas les autres étudiants, même si les écoles de gestion sont relativement bien placées dans ce domaine.

Dernier point, ce sont les séjours à l'étranger. C'est une réussite des écoles de gestion ces dernières années : les gens qui ont passé une partie de leur scolarité à l'étranger réussissent beaucoup mieux. Il faut en faire plus dans la formation initiale. Dans la formation continue, ce qui est essentiel ce sont les projets, les travaux de terrain, les analyses et les projets de réformes.

## **EXTRAITS DES DÉBATS**

### **Un point de vue d'entreprise : les étudiants sont bons mais doivent être professionnels et patients**

**B. Collomb** : Je pense que l'angle institutionnel n'est pas le bon pour aborder notre sujet. Je ferai une comparaison avec les écoles d'ingénieurs qui étaient bloquées dans les années 1960. Ce n'est pas l'institutionnel qui les a fait changer. Bertrand Schwartz a lancé une transformation de la formation alors qu'il dirigeait l'École des mines de Nancy, qui pourtant dépendait du ministère de l'Éducation nationale.

En tant que responsable d'entreprise, quelle est ma position ? Tout d'abord les étudiants qui sortent des écoles de gestion sont bons. La difficulté vient du fait qu'on ne sait pas si le produit est bon parce qu'il a été bien sélectionné ou parce qu'il a été considérablement amélioré dans les écoles. Il est possible que les étudiants s'ennuient, ce qui est effectivement un problème, mais les étudiants des écoles d'ingénieurs s'ennuient aussi. On dit que les

entreprises veulent des gens utilisables immédiatement, mais je ne suis pas sûr que le problème soit là. Elles ont un désir de professionnalisme, pas tellement par souci de rentabilité immédiate, mais parce qu'elles ont horreur des gens qui ne veulent pas s'investir à fond dans un domaine et qui ne s'appuient pas sur quelque chose qu'ils savent, ont appris ou vont approfondir. Si vous vous considérez presque comme un directeur général à 25 ans, elles trouvent cela insupportable.

Le problème est qu'on devrait apprendre aux gens à être directeurs généraux au moment où ils vont devenir patrons d'unité. Cela devrait passer par une formation de type MBA. Mais les entreprises ne sont pas logiques car elles disent cela, mais ne sont pas prêtes à laisser partir leur candidat un an ou deux ans, et moins encore à le payer.

Il faudrait donc qu'on arrive à ce que la formation initiale soit un mélange de formation à certaines techniques et de préparation intellectuelle permettant de lire et de comprendre les situations d'entreprises. Cela nous renvoie à des sciences comme la sociologie. Ce qui suppose donc de faire beaucoup plus de sociologie en écoles de gestion afin de permettre aux étudiants de comprendre des situations d'entreprise et non de prétendre en faire des directeurs généraux.

### **Formation initiale ou formation continue : quels contenus pour quelles élites ?**

**Intervenant :** *Quand on vend des produits de qualité, le service après-vente compte beaucoup. Or, les techniques de gestion évoluent. Une tâche importante pour la formation en gestion des élites n'est-elle pas alors l'actualisation des savoirs avec un enseignement formalisé et non pas sur le tas ?*

**J.-C. de Schietere :** La plupart des écoles de commerce développent en effet des programmes de formation continue et en particulier des MBAs destinés à des cadres déjà en activité.

**Int. :** *S'il y a un problème avec nos élites aujourd'hui, il faut s'interroger pour savoir ce qu'elles font mal. Il faut savoir aussi ce qu'on attend d'elles.*

**J.-C. Thoenig :** Lorsqu'on enseigne l'éthique en tant que discipline, cela revient à poser le problème à l'envers. On caricature notre propos lorsqu'on dit qu'il s'agit simplement d'un problème conjoncturel d'éthique, qui se limite à couper le lien entre les grandes écoles et les institutions consulaires. On nous dit que nous ne pouvons pas changer une institution car le travers français va nous pousser tout de suite vers le contrôle. On nous dit qu'il faut changer l'ensemble, et d'abord les élites. Mais du coup on ne ferait jamais rien. Il y a quelque chose ici qui ne correspond pas à la réalité. Le changement existe pourtant. Nous pourrions faire encore mieux dans les écoles de gestion, sans que cela coûte trop cher.

**M. Crozier :** Concernant les élites, je pense que c'est leur capacité à écouter, à préparer les décisions et à les évaluer qui sera déterminante. Ceci suppose une formation fondée sur une pratique expérimentale.

**M. Berry :** Dans le cadre de l'École de Paris, nous avons déjà parlé des écoles de gestion lors d'un petit déjeuner avec Henri Tézenas du Montcel. Une des idées qui était apparues consistait à dire, au fond, que même si les écoles de gestion n'étaient qu'un moment de loisirs dans une vie de labeur, ce ne serait pas si grave. Les étudiants travaillent beaucoup pour y entrer et après dans leur vie professionnelle et un moment de loisirs n'est pas forcément très grave, surtout s'ils l'occupent astucieusement. Par exemple, les étudiants s'occupent souvent d'associations, ce qui leur permet d'apprendre beaucoup de choses. Mais on peut aussi bien sûr leur faire des cours intéressants.

Supposons qu'on leur apprenne à poser des problèmes. M. Crozier nous a dit, que pour ce faire, il faut avoir été confronté à des actions réelles. Et, il en conclut que cela ne pourra s'apprendre qu'en formation continue. Malheureusement, en France, on ne parvient guère à faire venir les bons éléments en formation continue. Mais on peut faire des choses pertinentes en formation initiale à condition de faire sortir les étudiants de la classe et de construire un

suivi adapté. Pour cela faut-il changer le cadre institutionnel ? Peut-être, mais, il faut surtout lutter contre la tyrannie de la salle de classe.

Dans une école de gestion, lorsqu'un professeur est dans une salle devant des élèves, on considère que c'est ce qu'il fait de plus important ; si on augmente le nombre d'élèves par classe, la productivité s'améliore. Or, amener les élèves à étudier les problèmes c'est leur faire faire des stages bien préparés, bien suivis et bien analysés. Quand on ne valorise que les heures de classe, tout ce travail n'est pas reconnu.

Le problème des écoles de gestion n'est-il pas là ? Qu'est-ce qu'on mesure dans une école ? On sait facilement comptabiliser ce qui est purement didactique et, du coup, on ne valorise que cela. Le pire est que cette unité d'oeuvre n'est pas astucieuse : les gens des chambres de commerce trouvent que 180 heures de cours par an c'est peu par rapport aux horaires d'un commerçant.

**Int.** : *La situation des petites écoles indépendantes correspond bien à ce qu'ont écrit J.-C. Thoenig et J.-G. Padioleau. Nous devons lutter contre le cartel et nous ne pouvons nous en sortir que par des innovations pédagogiques.*

*La question de l'évaluation est importante car il s'agit de savoir si elle porte sur des actions périphériques que peut faire l'étudiant ou si on additionne les heures de cours sur trois ans. Si je reprends une phrase du directeur de Sony-France : "Entre un étudiant moyen d'HEC et le trésorier du bureau des élèves de l'École des cadres ou d'une petite école, je préfère prendre le second, car je sais qu'il aura fait quelque chose lors de son passage à l'école".*

*On peut alors s'interroger sur la technicité des enseignements : forme-t-on des avocats, des fiscalistes ou des généralistes ? Ceci détermine le comportement des étudiants dans l'entreprise. A force de leur dire qu'ils vont être l'élite des affaires de demain en trois ans d'école, ils échouent parce qu'ils n'y arrivent pas.*

*Reste enfin la réalité économique. Après avoir eu une période où la demande était supérieure à l'offre on se trouve maintenant dans la situation inverse.*

**M. C.** : Il est vrai qu'on peut accentuer le poids des enseignements intéressants et des stages dès la formation initiale, ce qui rendrait les écoles plus attractives. Mais ce qui manque c'est une préparation et une évaluation du stage. Les écoles de gestion ont ici beaucoup de progrès à faire.

**Int.** : *N'y a-t-il pas confusion des niveaux dans les programmes des écoles ? Il y a des savoirs pratiques destinés à l'opérationnel, mais il y a aussi d'autres compétences à maîtriser pour faire de la stratégie par exemple.*

**B. C.** : Le modèle de fonctionnement que les entreprises adoptent actuellement tend à faire disparaître les coupures entre ces différents niveaux. On ne peut plus cloisonner ainsi les formations.

### **La crise des élites : un problème quantitatif ou qualitatif ?**

**Int.** : *Une étude récente du consultant Hubert Landier a constaté que 68 % des cadres avaient une méfiance vis-à-vis de la direction générale. Comment en est-on arrivé là ? D'autre part, on a parlé pendant 20 ans de planification stratégique. Or, aujourd'hui 3% du temps des directions générales sont consacrés à la réflexion sur le futur. Que doit-on faire pour former les managers du futur et des élites ?*

**B. C.** : Lorsque j'ai pris la direction générale d'une grande entreprise américaine, on m'a expliqué que j'allais avoir une équipe composée de gens très loyaux et disciplinés, mais qui attendront le moment où j'allais tomber. Ne croyez pas que les élites soient dans du coton. Peut-être le "problème des élites" n'est-il actuellement qu'un phénomène de remise en ordre et qu'après avoir trop sacralisé les élites on revient à une situation plus normale où on les admire lorsqu'elles font leur travail et on les critique lorsqu'elles ne le font pas.

**Int.** : *Au printemps prochain, il devrait y avoir environ 300.000 nouveaux étudiants à bac + 3 et bac + 4 sur le marché du travail, alors que les entreprises proposeront 80.000 emplois d'ingénieurs et cadres. Que vont devenir les autres ? D'autre part, on dit souvent qu'on fait une grande école pour entrer dans une grande entreprise et y conduire de grands projets. Prépare-t-on ces jeunes dans les écoles de commerce à créer des entreprises ou au moins à débiter dans une PME ?*

**B. C.** : Ce raisonnement quantitatif ne me paraît pas convaincant car les besoins qualitatifs des entreprises sont importants. Il est vrai que durant la récession il y a eu une forte diminution des embauches, parfois excessive, car les entreprises ont failli à leur devoir de préparation de l'avenir.

**J.-C. de S.** : Le chiffre cité concerne tous les diplômés. Il est évident qu'il est plus difficile pour un diplômé en Lettres de trouver une place dans une entreprise que pour un diplômé d'une école de gestion. Le tropisme vers les grandes entreprises reste exact pour les écoles parisiennes. Concernant les autres écoles de gestion, la mentalité des étudiants a beaucoup évolué sous la pression du marché. Ils entrent de plus en plus dans des PME. Quant à la création d'entreprise à la sortie de l'école, elle reste quelque chose d'assez dangereux. Il me paraît souhaitable d'avoir acquis une première expérience.

**Int.** : *Depuis 10 ans, toutes les régions et toutes les chambres de commerce ont voulu avoir leur école de commerce. Ceci a sans doute encore aggravé la situation. Dans le système américain, les Business Schools sont présentes sur un marché où l'étudiant est un produit mais où il paye. Dans ces conditions ne devrait-il pas obtenir de là-bas, comme ici, une obligation de résultat, c'est-à-dire une insertion professionnelle ?*

**J.-C. de S.** : Ils payent aussi chez nous et il y a au moins une obligation morale. Depuis le retournement de la conjoncture, les écoles ont mis en place des services facilitant l'entrée dans la vie professionnelle. Il ne faudrait pas d'ailleurs que ceci se fasse au détriment de la formation de l'esprit et pousse à la seule professionnalisation si souvent critiquée.

### **Une concurrence de plus en plus vive des formations universitaires et gratuites**

**Int.** : *On suppose que toutes les écoles de gestion dont on a parlé sont au même niveau. Or, la plupart de ces écoles sont des clones d'HEC, et lorsqu'un étudiant est reçu à une autre école ne reconnaît-il pas d'une certaine façon qu'il n'est pas capable de faire HEC ? Du coup, certains affirment qu'il vaut mieux faire un IAE universitaire qui commence à être côté plutôt qu'une école de commerce sans notoriété qui demande des frais de scolarité de 100 000 F par an.*

**J.-C. T.** : On m'a critiqué comme étant un sous-marin des universités. D'une certaine façon c'est exact. Il se passe des choses très importantes dans les universités. Il faudra mener une réflexion sur d'autres filières plus généralistes, non pas centrées sur la gestion en tant que telle. Elles devront développer un type de personne généraliste, de bonne culture, sensible à l'expérience et non au seul raisonnement hypothético-déductif. Un tel profil est d'ailleurs de plus en plus recherché par les entreprises. On peut regretter ici que les sciences sociales ne soient pas plus offensives. Je trouve que, dans ce domaine, les grandes écoles de gestion devraient se réveiller rapidement.

**M. C.** : La concurrence entre écoles existe. Le cartel des grandes écoles n'est pas une bonne chose mais il est heureusement battu en brèche par les écoles hors du système.

## Quelle place pour le système français sur le marché international de la formation ?

**Int.** : *On constate dans notre banque que les jeunes Allemands que nous embauchons ont déjà passé environ deux ans dans une entreprise, parallèlement à l'université. Ne pourrait-on pas s'inspirer chez nous de cet exemple ?*

**J.-C. de S.** : Beaucoup d'écoles pratiquent les stages ou les séjours d'une année en entreprise au milieu des études. L'étudiant en revient le plus souvent bonifié tant du point de vue de sa connaissance de l'entreprise que de sa réceptivité aux cours théoriques. Cela a néanmoins un inconvénient, car les entreprises qui ont des difficultés financières utilisent souvent ce système comme un emploi temporaire, qui permet d'éviter un recrutement. Concernant l'apprentissage au sens français du terme, je ne sais pas s'il apprête davantage à la formation. Nous avons mené récemment une enquête sur ce thème. Les entreprises semblent partagées et ne souhaitent pas la généralisation de l'apprentissage dans les grandes écoles. Mais c'est par contre très intéressant pour l'étudiant car cela finance une partie de ses études.

**Int.** : *N'y a-t-il pas moyen, après avoir été fortement influencé par le modèle américain de formation à travers les bourses FNEGE, de travailler sur une logique française de la gestion ? Ne peut-on pas développer un enseignement s'appuyant sur des cas nationaux ? En enseignant le marketing, on ne donne que des exemples sur Rank-Xerox, Procter etc., y compris dans les livres français.*

**J.-C. T.** : Il ne faut pas exagérer. La part des exemples américains a tendance à baisser. Je voudrais insister sur l'importance de la recherche. La pédagogie sans recherche ne peut exister. La question se pose du mode de fonctionnement d'un certain nombre d'établissements universitaires ou de grandes écoles : quelle y est la place de la recherche ? Ce qui ne signifie pas quelle est la part de temps de recherche comptabilisée en terme d'équivalent de temps d'enseignement. Après 20 ans, la dynamique créée par la FNEGE ne me paraît pas y avoir contribué de façon massive. Je n'en connais pas les raisons mais il faut s'en préoccuper car on le paiera dans la pédagogie de demain. Nous devons être capables d'avoir une présence plus forte au niveau international sur le plan de la recherche. Je pense enfin que cette amélioration passe aussi par un agrandissement des établissements pour qu'ils atteignent une taille critique avec des critères académiques plus exigeants.

**M. Berry** : Créer des institutions lisibles à l'étranger prendra du temps. On pourrait peut-être commencer par s'interroger sur ce qu'enseigner la gestion veut dire. Nous avons la chance d'avoir des étudiants dont les diplômes sont quasiment donnés à l'entrée et leur offrent une certaine garantie à la sortie. De ce point de vue, nos étudiants sont moins instrumentaux que leurs homologues américains. Ce devrait donc être considéré comme un terrain favorable pour expérimenter des solutions nouvelles.