

Quelles stratégies pour les *business schools* face à la sélection darwinienne en marche ?

par

■ **Hamid Bouchikhi** ■

Professeur à l'ESSEC

■ **John Kimberly** ■

Professeur à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie

En bref

Fermetures de programmes de MBA, baisse des candidatures au GMAT (*Graduate Management Admission Test*), fusions entre écoles, émergence de concurrents inédits, campagnes de dénigrement par voie de presse... le piédestal des *business schools* semble se fissurer. La légitimité de ces institutions est remise en cause, certains y voyant des gouffres financiers ne contribuant qu'à une reproduction des élites. Face à ces nuages noirs, les *business schools* font preuve d'un étonnant déni, portées par un système d'accréditation et de classement les invitant au mimétisme. Si les quelques écoles jouissant de marques puissantes pourront continuer à prospérer dans le modèle économique traditionnel, les autres devront inventer des solutions innovantes ou périront. Une diversité de réponses paraît possible : l'accès aux savoirs en ligne, la mise en place de programmes plus souples et moins onéreux, ou encore l'ouverture vers un vivier d'étudiants plus diversifié.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} janvier 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Hamid BOUCHIKHI: En dépit de la référence darwinienne employée dans le titre de cette intervention, le propos que nous tiendrons sur les *business schools* n'est en rien déterministe. Le paysage académique est certes traversé par des mouvements structurels, voire par des crises, mais les acteurs gardent la possibilité de déployer des stratégies pour assurer leur survie.

L'enseignement supérieur et la formation au management font l'objet, si ce n'est d'un débat, d'une "conversation" particulièrement animée dans l'univers anglo-saxon, nourrie par les aléas qui ne cessent d'émailler la vie des *business schools*. S'y expriment des points de vue contrastés, certains annonçant l'obsolescence du modèle des universités et des écoles de management, d'autres défendant ces institutions et leur capacité à conduire le changement. Si cette conversation bat son plein dans les médias et le monde académique, elle ne pénètre toutefois qu'avec les plus grandes difficultés au sein des écoles concernées. Ces dernières semblent se considérer hors de danger et poursuivent leur course sans guère se remettre en question. Le ballet des doyens auquel nous assistons depuis quelques années – le licenciement de Johan Roos à la Copenhagen Business School en 2011 peu après sa prise de fonction, celui de Doug Guthrie à la George Washington University Business School en 2013, les démissions plus ou moins contraintes d'Édouard Husson à l'ESCP et de Roger Martin à la Rotman School of Management de Toronto... – témoigne surtout d'une volonté d'écarter ceux qui pourraient ébranler le modèle traditionnel. Roger Martin par exemple, qui pendant dix ans a su attirer des fonds et contribuer à hisser son école dans les classements internationaux, a quitté ses fonctions un an avant la fin de son deuxième mandat, officiellement pour se consacrer à la recherche. Mais ses prises de position publiques sur l'inertie des *business schools* suggèrent que sa démission a pu avoir d'autres motifs.

Petite histoire des *business schools* américaines

John KIMBERLY: Pour comprendre la crise que traversent actuellement les *business schools*, il est utile de brosser un rapide historique de ces institutions aux États-Unis. La situation actuelle plonge ses racines dans les rapports extrêmement critiques publiés par deux fondations américaines en 1959, la Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching et la Ford Foundation. Deux idées clés émanaient de ces réflexions: les enseignements des *business schools* étaient insuffisamment théoriques, et la recherche y était négligée, en particulier, l'approche quantitative. Rien d'étonnant à ces jugements dans la mesure où leurs auteurs, eux-mêmes des professeurs "traditionnels", participaient d'un contexte où étaient valorisés les éléments dont ils dénonçaient la carence dans les écoles de management.

Des écoles qui tournent le dos à l'entreprise

La première réponse des *business schools* est passée par le recrutement de professeurs ayant des profils de chercheurs, maîtrisant les techniques quantitatives et capables d'apporter une contribution théorique. Ils devaient également être reconnus dans la discipline dont ils avaient fait leur spécialité. De ce fait, à partir des années 1960, les *business schools* ont multiplié les travaux de recherche pure et se sont peu à peu éloignées du monde managérial. Ce fut pour elles le début d'un âge d'or: grâce à des levées de fonds conséquentes auprès d'entreprises et de diplômés, elles ont multiplié les embauches d'enseignants-chercheurs et les créations d'écoles doctorales. Dans les années 1970 et 1980, elles ont ainsi redoré leur blason au regard de l'institution universitaire américaine. Conséquence inattendue, à mesure que leurs professeurs publiaient dans des revues académiques prestigieuses, ils avaient peu à apporter aux managers. Il n'était toutefois pas question qu'ils s'abaissent à faire paraître des articles dans des revues à connotation gestionnaire comme la *Harvard Business Review*. Les enseignants avaient aussi tout intérêt à cacher le fait qu'ils dispensaient du conseil aux entreprises: cette activité était perçue comme illégitime et aucunement contributive au prestige académique de l'école. Le fossé avec le monde managérial ne pouvait donc que se creuser.

Cet âge d'or, précurseur de la crise ultérieure, a été marqué par une croissance spectaculaire du nombre de *business schools* et de leurs activités. Dans les années 1980 et 1990, ces institutions se sont engagées dans la formation continue et, paradoxalement, ont eu besoin de recourir à des professeurs plus en contact avec le monde des entreprises pour développer cette activité. Ces programmes extrêmement rentables ont permis aux *business schools* d'investir davantage dans le recrutement d'enseignants-chercheurs et dans de nouveaux locaux. Il s'en est suivi un clivage au sein des écoles entre deux types de professeurs, ceux qui génèrent des revenus et ceux, occupés à publier des articles académiques, qui les consomment.

Durant toutes ces années, les *business schools* sont parvenues à attirer des fonds considérables de la part des entreprises et du gouvernement, via des contrats de recherche. Elles sont devenues les "vaches à lait" des grandes universités américaines, conduisant celles-ci à troquer leur mépris d'hier pour de la reconnaissance. Surtout, le modèle de la *business school* ancrée dans une université s'est largement diffusé dans le monde, et celui du MBA (*Master of business administration*) en deux ans s'est imposé.

Symptômes de la crise actuelle

Les critères dont les *business schools* tirent leur reconnaissance entretiennent un phénomène de mimétisme et d'inertie qui annihile leur capacité de réaction face à l'arrivée de nouveaux acteurs.

Une inertie institutionnelle

Les écoles de management font l'objet de procédures d'accréditation par des organismes comme l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), l'Association of Masters of Business Administration (AMBA) ou la European Quality Improvement System (EQUIS), qui évaluent l'adéquation de ces établissements avec les critères censés caractériser les *business schools* performantes. Ces évaluations reproduisent un modèle dominant et n'encouragent pas l'innovation. Elles sont néanmoins essentielles aux écoles pour asseoir leur légitimité, attirer plus de candidats et accroître leur capacité à collecter des fonds.

Il y a une dizaine d'années, les doyens de quatre établissements prestigieux, dont la Wharton School (Université de Pennsylvanie) et la Harvard Business School, ont décidé de ne pas participer au classement des *business schools* publié par *BusinessWeek*. Ils n'ont tenu bon que deux ans. La pression était telle que même ces écoles d'élite ne pouvaient pas s'abstraire de la logique.

Hamid BOUCHIKHI: Les mécanismes d'accréditation expliquent largement le déni dont témoignent les *business schools* face au danger qui les guettent. En effet, les organismes qui conduisent ces évaluations ne sont pas à proprement parler des agences extérieures, mais sont constitués d'universitaires auditant leurs homologues. Cette "consanguinité" donne lieu à des réactions de protection. En réponse au constat de découplage entre la recherche académique et le monde pratique qui prévaut au sein des *business schools*, l'AACSB a intégré dans ses critères ce qu'elle qualifie "d'impact", censé mesurer l'engagement des professeurs dans le monde de l'entreprise et la présence dans les médias. Pourtant, cet aspect n'est que très marginalement pris en compte dans l'évaluation des professeurs, surtout en début de carrière, au sein des *business schools*. Ainsi, en même temps que les professeurs concentrent leurs recherches sur des sujets théoriques, ils enseignent souvent des outils et méthodes formalisés par les grands cabinets de conseil en stratégie et management. Le découplage entre ce qui est enseigné et ce qui est publié est la marque d'une schizophrénie.

John KIMBERLY: À cela s'ajoute l'importance grandissante accordée aux classements mondiaux. Parmi les plusieurs milliers de *business schools* existant aujourd'hui dans le monde, elles sont au moins mille à vouloir se hisser parmi les dix premières et à déployer des plans stratégiques en conséquence...

Une concurrence inédite

Dans les années 1990, les *business schools* ont vu émerger une concurrence sur plusieurs fronts. De nouveaux acteurs – les universités d'entreprises notamment – ont investi le champ de la formation permanente et attaqué la domination que ces écoles y exerçaient jusque-là. Les cabinets de conseil se sont pour leur part introduits

dans la recherche appliquée et diffusent très largement leurs travaux à travers des revues comme *McKinsey Quarterly* ou sur leurs sites Internet.

La remise en cause du MBA

Hamid BOUCHIKHI: Signe des menaces pesant sur les *business schools*, le nombre de candidats au GMAT (*Graduate Management Admission Test*) a reculé ces dernières années. De nombreux candidats le passent surtout pour soumettre leur dossier à des programmes de master, dont le succès va croissant depuis, notamment, que le *Financial Times* publie un classement des *Masters in Management* et que des *business schools*, y compris aux États-Unis, mettent sur le marché des programmes de ce type.

La pertinence du MBA est débattue: les professionnels ont-ils vraiment intérêt à faire une pause de deux ans dans leur carrière pour suivre une formation coûtant près de 150 000 dollars? Certains le contestent. De nombreux MBA n'atteignent d'ailleurs plus leurs objectifs d'admission. La prestigieuse Wake Forest University a même fermé son MBA classique, faute d'un nombre suffisant de candidats.

Un train de vie critiqué

Trop onéreuses, coupées du monde, vecteur d'exclusion... la presse américaine ne tarit pas de critiques à l'égard des universités en général, et des *business schools* en particulier. Exemple parmi tant d'autres, une grande figure du management, Warren Bennis, a fait paraître un article dénonçant la déroute de ces établissements¹. L'on déplore couramment que la fonction de doyen se réduise à chercher toujours plus de financements pour alimenter des organisations devenues extrêmement coûteuses, et pas seulement, comme on l'écrit souvent, à cause des salaires des enseignants. Les investissements dans les bâtiments, les infrastructures sportives, les technologies de l'information, le marketing et la publicité pèsent très lourd dans les budgets.

La structure de coûts, de plus en plus lourde, est devenue une source de menace pour les *business schools* à un moment où l'augmentation des ressources semble avoir atteint un plafond. Autant une grande *business school* américaine a suffisamment de réserves pour supporter une stagnation, voire une baisse, de revenus durant quelques années, autant les plus petites, aux États-Unis comme en Europe, y survivent difficilement et sont conduites à fermer des programmes. Le journaliste John Byrne prévoit même pour les *business schools* américaines le sort qu'a subi General Motors². Richard Lyons, doyen de la Haas School of Business de l'université de Berkeley, prédit quant à lui la disparition de la moitié des *business schools*³.

Autre symptôme de la crise actuelle, la durée moyenne du mandat de doyen de *business school* se contracte.

L'apparition de tendances disruptives

Pourra-t-on bientôt suivre un MBA gratuitement? Les *business schools* en effet, y compris les plus grandes, ont investi dans le développement de MOOC, cours en ligne librement accessibles. Seule la Harvard Business School s'y refuse et promeut une offre propriétaire payante.

Autre phénomène potentiellement disruptif, la chaîne de valeur intégrée sur laquelle se positionnait toute bonne *business school* – recherche, développement de programmes, enseignement, évaluation des connaissances acquises, accompagnement de l'insertion professionnelle des étudiants – se désagrège. Certains acteurs en investissent des maillons isolés, à l'instar de ces sociétés indiennes qui proposent de noter et commenter les devoirs des étudiants en MBA. Les *business schools* cherchent en effet à mettre toujours plus d'étudiants dans les salles de cours afin

1. Warren Bennis et James O'Toole, « *How Business Schools Lost Their Way* », (*Harvard Business Review*, mai 2005).

2. John A. Byrne, « *Are U.S. Business Schools Headed For A GM-Like Fall?* », article paru le 17 août 2015 sur le site Poets & Quants (www.poetsandquants.com).

3. Richard Lyons, « *Can half of the business schools really go out of business?* », article paru le 15 juillet 2014 (www.poetsandquants.com).

de réaliser des économies d'échelle et sont tentées de sous-traiter l'activité d'évaluation pour soulager la charge des enseignants. Et le jour où des prestataires créeront un service de validation de l'acquisition des contenus via les MOOC des *business schools*, la donne pourrait changer.

Des fonds d'investissement américains comme University Ventures ciblent des entreprises qui développent des services dans le champ de l'enseignement supérieur. De nouveaux acteurs y prennent des positions, comme la multinationale Laureate Education qui absorbe des établissements ayant la particularité de ne pas supporter des structures de coût comparables à celles des *business schools*. Ne serait-ce qu'en France, elle a acquis trois écoles de commerce (l'Institut français de gestion – IFG, l'École supérieure du commerce extérieur – ESCE et la European Business School) et une école d'ingénieur, l'École centrale d'électronique (ECE).

Par ailleurs, les grandes compagnies internalisent les programmes d'éducation de leurs professionnels, ou tout au moins ne sont plus enclines à s'acquitter de plusieurs milliers d'euros pour une journée de formation dispensée par une *business school*. Les universités d'entreprise se consolident et constituent une alternative à la formation continue des écoles de commerce. Elles se sont d'ailleurs alliées dans le Global Council of Corporate Universities et œuvrent conjointement à l'élaboration de leurs propres standards.

La formation des cadres exécutifs, longtemps considérée comme la "vache à lait" des *business schools*, est en crise et pourrait ne plus constituer un vecteur de croissance.

Les *business schools* continuent le "*business as usual*"

Face à ces évolutions, les *business schools* continuent à créer des programmes, à recruter des professeurs, à investir dans leur marketing et à tenter de se hisser à tout prix dans les classements. L'enjeu n'est jamais que financier, a considéré le doyen de la George Washington University Business School, dont l'ambition de doubler le budget de son établissement a toutefois échoué. Il n'est pas le seul dont l'école atteigne ses limites. La Thunderbird School of Global Management, jusqu'alors indépendante, n'a eu d'autre choix que d'être absorbée par l'université de l'État d'Arizona. Un projet d'acquisition par Laureate Education avait auparavant échoué, les diplômés s'étant opposés à la mainmise du Groupe sur les actifs immobiliers de l'institution. En France, les établissements fusionnent tous azimuts : les écoles de commerce de Reims et de Rouen ont constitué NEOMA Business School, l'ESC Lille et le CERAM forment désormais SKEMA Business School... La tentative de créer l'établissement France Business School via la fusion des écoles de Tours, Poitiers, Orléans, Amiens, Clermont et Brest a en revanche tourné court. Tous ces rapprochements ont pour point commun d'être défensifs.

Un repli défensif vers la formation initiale

On constate, en Europe en tout cas, un tropisme vers les programmes de formation initiale. La grande majorité des écoles françaises sont par exemple dotées d'un *Bachelor of Business Administration* (BBA). C'est dans ce segment de marché, où la concurrence est moindre et où toute admission garantit des revenus sur quatre ans, qu'elles cherchent le salut. Elles y jouissent du pouvoir d'attraction de leur marque, face à une université moins valorisée.

Exemple spectaculaire, l'Instituto de Empresa de Madrid, ancienne *business school* "à l'américaine" fondée en 1973, dont le MBA était le programme phare, a absorbé il y a quelques années des établissements d'enseignement supérieur pour devenir une université délivrant moult bachelors et masters. De cette façon, elle s'est soustraite au jeu concurrentiel toujours plus serré qui prévaut dans la catégorie classique de la *business school*, et gagne en stabilité ainsi qu'en sécurité dans la formation initiale.

Des expérimentations de MBA virtuels

Dans ce paysage, deux exceptions méritent d'être mentionnées. À la différence de toutes ses consœurs, la Harvard Business School a décidé de ne pas participer au mouvement des MOOC gratuits. Elle a développé une plateforme propriétaire, HBX, où l'on peut accéder pour 1500 dollars au programme CORE dispensant une introduction aux sciences économiques, financières et managériales.

L'université de l'Illinois à Urbana-Champaign commercialise pour sa part un MBA en ligne en collaboration avec Coursera, acteur de la formation virtuelle. À 20 000 dollars, il est moins onéreux que son équivalent classique. C'est un choix audacieux compte tenu du risque de cannibalisation pouvant jouer entre les offres numériques et physiques.

Des écoles en quête de légitimité sociale

John KIMBERLY : Les *business schools* américaines s'attachent aujourd'hui à faire valoir l'intérêt qu'elles représentent au-delà de leur cénacle, pour la société en général. La Wharton School propose par exemple le site Knowledge@Wharton, en libre accès, qui foisonne d'articles de vulgarisation de recherches en économie, management et finance. L'objectif est de rendre accessible au plus grand nombre les connaissances acquises dans le monde des affaires. Après quinze ans d'exercice, il compte plus de 2 millions d'abonnés.

La Wharton School explore également le canal de la diffusion radiophonique. Elle anime une chaîne de radio par satellite où des chercheurs sont invités à présenter leurs travaux et à les mettre en perspective avec les enjeux du quotidien.

Quel futur pour la formation au management ?

Hamid BOUCHIKHI : À la différence de ceux qui prédisent une faillite du système, nos pronostics sont plus nuancés. Pour reprendre la métaphore darwinienne, le premier scénario possible est celui de la variation. Peut-être les innovations portées par les nouveaux acteurs sont-elles en train d'élargir le marché et de diversifier l'offre. Des étudiants souhaitant simplement apprendre à lire un bilan et un compte de résultat se satisferont d'un MOOC, quand d'autres seront attirés par le contenu ou le prestige d'un MBA et y mettront le prix. Le paysage pourrait ainsi offrir une place à une diversité d'acteurs, y compris aux écoles de commerce traditionnelles. Le deuxième scénario est celui de la sélection : les établissements les moins performants et adaptables feront faillite ou seront absorbés par d'autres, jouissant de modèles économiques plus viables. Le troisième scénario est celui de l'adaptation progressive, y compris par les grandes *business schools* qui se sont montrées jusqu'à présent les plus inertes.

Dans les pays émergents s'exprime une demande croissante de formation au management, et les écoles fleurissent en Inde ou en Chine. Ces nouveaux établissements, qui adoptent des structures de coût légères et monteront rapidement dans la courbe d'expérience, pourraient constituer à l'avenir une proposition de valeur attractive vis-à-vis de clients américains ou européens. Aujourd'hui, les Occidentaux confient leur santé à des chirurgiens indiens ou thaïlandais. Pourquoi ne leur confieraient-ils pas demain une partie de leur formation ?

John KIMBERLY : Nous sommes en présence de deux types d'acteurs ayant chacun des enjeux propres, d'une part les joueurs établis, d'autre part les nouveaux entrants. Parmi les premiers, une frange, l'élite constituée par les cinquante premières écoles, n'est pas menacée par une disparition à court terme. Les autres encourent en revanche de sérieux risques. Ils auront des difficultés à attirer des étudiants et à assurer leur intégration professionnelle. Leur modèle économique pourrait être fortement ébranlé.

Quant aux nouveaux entrants, ils sauront trouver des solutions pour survivre. Ils créent déjà des programmes alternatifs adoptant un fonctionnement plus souple que celui des *business schools* et adapté aux contraintes de leurs clients, dans la constitution des plannings par exemple. Nul doute que ces modèles, qui correspondent aux attentes du marché, sauront séduire.

Un monstre inerte et gourmand

Un intervenant: *Depuis plusieurs décennies, le système des business schools a toujours survécu aux critiques incessantes qui lui ont été adressées, lesquelles étaient d'autant plus radicales que le contexte économique était difficile. Ces écoles semblent comme protégées par leur inertie.*

John Kimberly: En 2011, la Fondation Carnegie a publié une deuxième étude sur les *business schools* dans laquelle elle reconnaît que le rapport de 1959 a conduit ces établissements à faire fausse route, en mettant l'accent sur le théorique et le quantitatif. Les auteurs appellent les *business schools* à redéfinir leur raison d'être et le mode d'exercice de leur métier.

Hamid Bouchikhi: Les facteurs d'inertie sont innombrables – accréditations, classements, politique de recrutement d'entreprises donatrices... – et allongent la temporalité de ce secteur. Nous pourrions comparer celui-ci au domaine pharmaceutique, réglementé et protégé, où les multinationales se consolident entre elles et absorbent les acteurs émergents.

Int.: *Comment les business schools ont-elles pu lever des fonds auprès des entreprises au moment même où leurs enseignements s'écartaient des problématiques managériales ?*

J. K.: Aux États-Unis, les fonds proviennent essentiellement des anciens élèves, à titre personnel. Quand les entreprises s'y prêtent, c'est afin d'accroître leur visibilité dans l'école. Leur nom est par exemple affiché au fronton des amphithéâtres.

H. B.: En France, les entreprises ont commencé à financer les écoles après que la loi Aillagon a défiscalisé ces dons. Les sociétés donatrices entendent essentiellement promouvoir leur présence sur les campus, dans le cadre de stratégies de recrutement. Cela étant, ces flux commencent à plafonner. De plus, les quelques entreprises qui attendent un retour sur investissement en termes de production académique ne renouvellent généralement pas leur soutien aux *business schools*.

Int.: *Le fundraising représente 60 % du budget de la Harvard Business School, si l'on additionne les dons et le revenu de son fonds de dotation. Cette école s'est donné l'objectif de collecter 6,5 milliards de dollars sur cinq ans. Un peu plus de la moitié provient des anciens élèves et des entreprises, mais le reste provient de l'État via une déduction fiscale sur les fondations d'environ 40 %. En d'autres termes, la collectivité dépense des sommes considérables pour la jeunesse dorée ! Quant à l'université de Californie du Sud, elle a lancé un programme à hauteur de 6 milliards de dollars, et son service de fundraising n'emploie pas moins de quatre cent cinquante personnes. Des voix se font-elles entendre aux États-Unis pour dénoncer ce que ce système a de choquant ?*

J. K.: Je partage cette indignation. Harvard et l'université de Californie du Sud sont toutefois des cas relativement à part. Parallèlement à la situation que vous décrivez, une initiative importante se déploie dans les écoles d'élite pour accueillir des élèves issus de contextes moins favorisés, notamment grâce à des bourses. Elles manifestent un réel désir d'ouverture, au-delà d'un effet d'affichage.

Payer son entrée parmi ses pairs

Int.: *La valeur apportée par les business schools à la pratique des managers accédant à des fonctions d'encadrement ou de direction grâce à des MBA a-t-elle été mesurée ?*

J. K. : Ceci renvoie à une question implicite, qui fait controverse aux États-Unis: quel profit les étudiants tirent-ils d'un cursus en *business school*? Plus précisément, appréhendent-ils avec la rigueur nécessaire la partie théorique des enseignements? Les écoles de Harvard, Wharton, Yale, Chicago ou encore Stanford sont toutes confrontées au même problème crucial: quelle part de leur temps les étudiants consacrent-ils à étudier, et quelle part à festoyer et à créer des réseaux qui leur seront utiles dans leur future vie professionnelle? La valeur ajoutée de ces enseignements tient-elle à leur contenu éducatif ou au fait de détenir un diplôme et d'accéder à un réseau? Cyniquement, l'on pourrait considérer que les écoles d'élite sont un simulacre: chacun y joue le jeu de la *business school*, mais les professeurs s'adonnent en réalité à la recherche ou au conseil, tandis que les élèves tissent des réseaux. Ces parties se rencontrent à l'occasion, mais poursuivent chacune des intérêts divergents.

H. B. : Le doyen de la Stanford Graduate School of Business, Garth Saloner, a suscité la colère des étudiants en MBA parce qu'il a voulu mettre davantage l'accent sur le travail académique. On lui a reproché de fossoyer la culture de Stanford.

Int. : *Vous proposez une analyse stratégique du secteur industriel des business schools. Dans cet exercice, tout dépend de la définition que l'on retient du métier concerné. Selon la définition officielle, il consiste à enseigner aux élèves des connaissances qui leur seront utiles pour faire fonctionner une entreprise. Mais, en établissant un parallèle avec l'Église catholique du XVI^e siècle, nous pourrions comparer l'activité des business schools au commerce des indulgences: il s'agit de vendre du prestige et de la réputation à un public ayant les moyens de se les offrir, et qui accédera ce faisant au saint des saints. Dans cette optique, la mécanique tourne sans heurt, au prix certes d'une compétition violente puisqu'un très petit nombre d'écoles sont capables d'accéder à la plus haute reconnaissance. Pour le moment, seules quelques business schools confèrent le prestige. Ce privilège pourrait se déplacer vers les écoles d'ingénieurs ou la Silicon Valley, si ces acteurs étaient perçus, demain, comme les nouveaux distributeurs légitimes d'indulgences.*

H. B. : Cet actif immatériel n'a toutefois de valeur que pour un tout petit nombre de *business schools*.

Le dur, le mou et le management

Int. : *Lorsque, s'agissant de management, vous parlez de théorie, de recherche et de formation, vous employez des termes dont le sens manque de clarté. En médecine ou en chimie, ces mots ont une signification précise: ils se rapportent à des savoirs "durs", universels et pérennes. Il en va tout autrement dans le domaine du management où il n'existe ni théorie solide, ni recherche fondamentale en tant que telle. Tout juste peut-on s'efforcer de plaquer des contenus logiques sur les événements qui surviennent dans les organisations. Quant à la formation, les business schools apprennent surtout aux élèves à démontrer une force de travail et de caractère. La discipline du management relève ainsi du "mou", du subjectif, des fluctuations inhérentes aux passions humaines. On peut prétendre gérer ces domaines, mais ce n'est que faux-semblant. En ce sens, les écoles de commerce ont surtout valeur de rite initiatique: y être passé confère un statut mais non un savoir.*

H. B. : C'est bien le nœud du problème. Les rapports de 1959 des Fondations Carnegie et Ford étaient imprégnés par la conviction que le management était une science. Les promoteurs du modèle de la *business school* étaient animés par une quête de la science du management. Ce projet est pourtant vain, car parler de management, c'est parler d'humain, de comportement et d'émotion – autrement dit, d'irrationnel.

Il se trouve que les disciplines issues du "mou", les sciences humaines, ont cherché à se donner les apparences du "dur". Aujourd'hui, beaucoup y dénoncent une supercherie. Se sont néanmoins constitués des tribus et des rites – programmes doctoraux, conférences, revues académiques – attachés à maintenir le simulacre d'une science dure. Le projet intellectuel d'une école de management doit être interrogé. Malheureusement, il est impossible d'ouvrir cette discussion en interne. L'enjeu des *business schools* est d'apprendre à traiter le "mou" autrement que par une tentative scientifique. Encore faudrait-il qu'elles prennent conscience de cette nécessité.

J. K. : La perspective est différente si l'on s'interroge sur la contribution des sciences du comportement au management. Bien qu'elles relèvent du domaine du "mou", ces disciplines font l'objet d'une recherche

scientifique dont les résultats sont tangibles et susceptibles de modifier les pratiques, par exemple sur le rôle des femmes dans les entreprises, sur l'effet produit par la diversité dans les équipes ou encore sur la gestion des émotions en contexte professionnel. L'économie comportementale a à nous apprendre sur la gestion des entreprises.

Int. : *Si la valeur de l'enseignement dispensé par les business schools est questionnée, n'est-ce pas parce que la connaissance se crée essentiellement par la pratique, dans les entreprises? C'est chez Toyota que le Lean a été inventé, même si le Massachusetts Institute of Technology a beaucoup œuvré à sa formalisation et à sa diffusion. Les business schools n'auraient-elles pas plutôt intérêt à aider les managers à prendre du recul par rapport à leur pratique professionnelle?*

H. B. : Nous sommes nombreux à être convaincus que la connaissance se puise dans l'expérience, c'est-à-dire chez les acteurs. Les solutions y résident aussi parfois. Des modèles d'interaction avec la pratique peuvent aider à mettre en perspective et à conceptualiser ce que vivent les managers, voire à bâtir des théories dont ils doivent avoir conscience qu'elles sont provisoires. Contrairement à un physicien, un chercheur en management ne détient pas le monopole du savoir. Chacun se croit autorisé à donner son avis sur le sujet: les journalistes, les praticiens, les consultants, les professeurs... Quel est le statut d'un chercheur qui s'exprime dans ce contexte? Où placer la frontière entre le savant et l'acteur? Pierre Bourdieu y a répondu en expliquant que le savant inventait, pour se différencier, un langage propre, inaccessible aux acteurs. D'une façon générale, nous devons problématiser le statut des productions et des prises de parole dans le champ du management. Il est regrettable que la recherche-action ait été balayée dans les *business schools* au profit de la recherche en vase clos académique.

Int. : *La valorisation de l'expérience de l'étudiant dans le monde professionnel a été peu réfléchie par les business schools. Celles-ci pourraient "vendre" la mise en situation des élèves au travers d'expériences susceptibles de favoriser leur développement professionnel. L'enseignant a peut-être finalement pour rôle essentiel d'aider à tirer du sens de la pratique. Ce serait une voie de création de valeur et de différenciation dans la formation initiale – d'autant que l'expérience est probablement le seul contenu qui ne pourra pas être remplacé par un MOOC.*

H. B. : Alors, c'est toute la pédagogie qui est à revoir! Nous en sommes encore loin.

Int. : *Les consultants, qui connaissent intimement les entreprises, ne sont-ils pas mieux placés que les professeurs pour diriger les business schools? Un ancien de McKinsey vient d'ailleurs d'être nommé à la tête d'une grande école américaine.*

J. K. : La Wharton School a recruté il y a vingt-cinq ans un doyen extérieur à la "tribu", Russell Palmer. Il détenait un bachelor et avait dirigé une grande entreprise d'audit. Sa nomination a suscité le plus grand scepticisme de la part des professeurs. Or, il a eu un effet spectaculaire sur l'école. Il a su proposer une vision et la faire partager par tous, a insufflé une dynamique cohérente et une culture qui nous ont permis de mettre en œuvre sa stratégie. Mais dans d'autres cas, des recrutements de cette nature se sont soldés par des échecs.

■ Présentation des orateurs ■

Hamid Bouchikhi : professeur de management et entrepreneuriat, et directeur du centre Impact Entrepreneurship à l'ESSEC.

John Kimberly : professeur à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie, titulaire de la Chaire Henry Bower.

Diffusion janvier 2016
