

■ 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\*  
Algoe\*\*  
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  
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  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\* Uniquement pour le séminaire  
Vie des Affaires  
(liste au 1<sup>er</sup> mars 2001)

**MUTATION DE LA SOCIÉTÉ  
ET ENSEIGNEMENT DE LA GESTION**

par

**Romain LAUFER**  
Professeur à HEC

Séance du 19 mai 1998  
Compte rendu rédigé par Céline Abecassis

**Bref aperçu de la réunion**

L'actuelle mutation caractérisée par la montée de la complexité et de l'incertitude conduit l'enseignement de la gestion à aborder différents points de vue : celui du *théoricien* pour qui la recherche sur l'entreprise et la gestion concourt à la compréhension du monde, celui du *technicien* pour qui il s'agit de développer des outils adaptés aux besoins des managers, celui du *praticien* pour qui l'enseignement doit favoriser le développement de compétences personnelles et relationnelles.

*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.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Romain LAUFER

Il existe une correspondance entre enseignement de la gestion et état de la société. Il y a des moments de crises ou d'évolution dans l'enseignement de la gestion, qui sont liés à des crises dans la société. Beaucoup seront d'accord pour dire que nous sommes dans l'un de ces moments.

### La situation actuelle de l'enseignement de la gestion

Les écoles de gestion sont soumises à des demandes contradictoires. On leur demande à la fois plus d'enseignements généraux (culture générale, approches transversales, cultures étrangères), plus de professionnalisation et de spécialisation (une meilleure adaptation aux besoins immédiats de l'entreprise), et plus de pragmatisme (enseignement par l'expérience, stages et alternance).

Le monde du management est en mutation. La nouvelle situation est caractérisée par une forte croissance de la complexité et de l'incertitude. C'est ainsi qu'on voit apparaître la fonction de *risk management* dans l'entreprise et le management de crise.

L'entreprise est non seulement affectée par des évolutions historiques (développement des technologies, internationalisation des marchés) mais de plus, elle devient elle-même un phénomène historique majeur. Cette évolution peut s'observer par la place croissante qu'elle occupe dans la presse quotidienne et hebdomadaire. Dans ces conditions, la question de l'enseignement de la gestion prend une valeur culturelle générale dans la société.

La dernière grande mutation des écoles de gestion date des années 1960. À ce moment-là, la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion) a décidé de créer des corps de professeurs permanents spécialisés dans les divers domaines du management, sur le modèle nord-américain. Avant cela, la gestion était considérée, en France, comme une discipline technique indigne du soin de professeurs-chercheurs semblables à ceux des universités. Les enseignements généraux étaient donc le fait de professionnels, les enseignements techniques étaient assurés par des économistes, des juristes, des sociologues. S'y ajoutaient des séminaires dits de " méthode " enseignés par de hauts fonctionnaires anciens élèves de l'ENA dont la présence peut être interprétée comme le signe de la place occupée alors dans la vie économique par les logiques et la rhétorique du secteur public.

L'organisation de l'enseignement de la gestion mettait déjà en scène la tension entre enseignement par la pratique et enseignement universitaire, dans la mesure où les premiers professeurs permanents, formés aux États-Unis, avaient été témoins de la concurrence entre deux façons de concevoir l'enseignement de la gestion, la première caractérisée par le recours quasi exclusif à la méthode des cas dont l'université de Harvard s'était faite le champion, la seconde caractérisée par le primat accordé à la méthode scientifique dont le MIT était le représentant le plus radical.

Notre thème principal est de considérer la façon dont, en ces temps de mutations, les écoles de gestion parviennent à faire face aux demandes contradictoires qui leur sont adressées et comment elles peuvent arbitrer entre les diverses approches de l'enseignement de la gestion.

Pour cela il nous faut d'abord définir le management. On peut distinguer trois types de définitions : celle du praticien, celle du technicien et celle du théoricien dont on montrera qu'elle est compatible avec les deux précédentes :

- la définition du praticien pourrait se résumer à la formule suivante : " *le management n'est pas ce que disent les professeurs* " ; le management sera défini à partir de ce qu'il y a de plus pragmatique dans l'expérience : à partir du vécu du manager, "l'esprit marketing", "le sens des responsabilités", "le leadership et l'esprit de décision", etc. ;

- la définition du technicien met en avant les outils et les techniques ; pour lui, le management est une activité qui exige une utilisation de plus en plus massive de calculs, de modèles

mathématiques, d'études empiriques quantitatives, de nouvelles technologies exigeant un haut niveau de compétence scientifique ;

- la définition du théoricien consiste à dire que le management est un *langage administratif particulier* ; cette définition a l'avantage de rendre compte du rôle de l'école et de l'université dans l'enseignement de la gestion : ce sont les lieux habituels de l'enseignement des langages (remarquons que les entreprises ont parfois choisi de développer leurs écoles internes afin de former leurs salariés aux spécificités de leur propre langage) ; cette définition est compatible avec la première (dans la mesure où celui qui parle éprouve un vécu) et avec la seconde (dans la mesure où la technique peut être définie comme le résultat du développement des règles régissant le langage administratif défini ci-dessus).

### **Une grille d'analyse**

Pour lier histoire des entreprises, histoire du management et histoire de l'enseignement de la gestion, on peut faire appel à l'analogie qui existe entre le gouvernement de l'entreprise et le fait de diriger une embarcation, analogie qui est justifiée par la racine commune des mots gouvernement et gouvernail, que l'on retrouve dans le vocabulaire technique dans toutes les expressions qui font usage du mot cybernétique. Dans ce contexte le management correspond au langage utilisé par les membres d'équipage aussi bien pour définir la route à suivre et les manœuvres à opérer que pour les mettre en œuvre de façon pratique.

Pour gouverner un navire il faut : un savoir relatif à la carte de l'océan, un savoir relatif au fonctionnement du bateau, une autorité reconnue par ceux dont la coopération est nécessaire pour manœuvrer le bateau ainsi que par tous ceux qui peuvent être affectés par les mouvements du navire. Les fondements de cette autorité doivent être cohérents avec les savoirs des gouvernements, cette autorité résulte soit d'une norme juridique soit d'un savoir scientifique reconnu par tous. Cet ensemble de normes correspond à l'existence d'un système de légitimité sociale dont il est possible de faire l'histoire, histoire qui permet de rendre compte de l'évolution des "langages" nécessaires à la bonne marche du navire.

La notion de système de légitimité permet de caractériser une société donnée : celle-ci exige l'existence d'un système de symboles partagés. Le droit constitue un élément central de ce système de symboles, c'est pourquoi toute école de gestion comporte un enseignement de droit. Le droit étant un système de symboles partagé obligatoire, puisque nul n'est censé ignorer la loi, l'histoire du droit constitue le moyen de décrire une histoire "obligatoire" du système de légitimité de la société ; de là résulte que l'on peut énoncer de façon assurée que le système de normes régissant le secteur privé comporte trois périodes qui correspondent à trois états du développement du management et de son enseignement. La dernière période est caractérisée par la crise du système de légitimité social : ceci permet de rendre compte des demandes contradictoires adressées aux établissements d'enseignement de la gestion ainsi que des débats relatifs aux meilleures façons d'y répondre.

### **De 1800 à 1900 : le modèle du marché classique**

De 1800 à 1900, la séparation juridique entre secteur public et secteur privé est assurée par le critère de la puissance publique. Il correspond à l'État-gendarme. Le savoir scientifique qui caractérise cette période est celui des lois de la nature que sont les lois de l'économie politique qui régissent le secteur privé. Ces lois sont déterministes, et cette science exclut la complexité. Le modèle correspondant est celui du marché classique. Il est caractérisé par la maximisation du profit, la concurrence pure et parfaite, le risque de l'entrepreneur et le droit de propriété. Les entreprises sont atomistiques donc invisibles. Elles ne peuvent avoir d'autre objectif que de flotter. Ces entreprises n'ont pas d'intérieur, donc pas de management. L'autorité réside dans l'origine du pouvoir, c'est-à-dire directement dans le droit de propriété. Ce modèle est à la fois le plus simple possible et le plus certain possible.

À cette époque, il n'y a pas d'écoles de gestion spécialisées, parce que les enseignements généraux sont considérés comme suffisants. Connaître le droit suffit, en théorie, pour être entrepreneur. Dans la pratique, les organisations doivent bien élaborer des méthodes de

gestion, mais celles-ci ne sont pas "autonomisées" en corps de savoir susceptibles d'être enseignés dans les écoles. Une diffusion plus généralisée entrerait en contradiction avec le principe d'atomicité : si le propriétaire est le seul maître à bord de son embarcation, c'est qu'il est en principe seul à bord ; en principe, c'est-à-dire du point de vue de la théorie économique mais aussi du point de vue du droit dans la mesure où le droit du travail n'est pas développé et où ce que nous nommons aujourd'hui contrat de travail s'analyse alors dans la catégorie du louage d'industrie. Quant à la dimension existentielle du management, elle reste affaire privée. Certes, l'entrepreneur court un risque, est aux prises avec les aléas de la vie et des affaires, mais ceux-ci font partie des choses qu'il lui revient d'assumer, la société se contentant de s'assurer que son action est bien restée conforme aux règles qui gouvernent le droit de propriété.

### **De 1900 à 1945, l'essor de la grande entreprise**

Des défaillances dans le fonctionnement des lois du marché sont reconnues par le pouvoir législatif. Pour les compenser, en France, le secteur public prend en charge la production des services publics. Le critère en droit administratif devient celui du service public ; il correspond à l'État-providence. La légitimité réside dans la finalité des actions, qui est garantie par l'idée de progrès. La conception scientifique correspondante est celle des sciences positivistes. Elles considèrent le monde comme pouvant être décomposé en parties mutuellement exclusives, objet de disciplines relevant de savoirs spécialisés. Les sciences positivistes sont déterministes, elles excluent donc l'incertitude. C'est par la pédagogie qu'est assurée la reconnaissance par les non-spécialistes de l'autorité des spécialistes.

Les entreprises deviennent trop grandes pour être considérées comme infiniment petites par rapport au marché. Aux États-Unis, pour réparer l'effet des défaillances du marché qui résulte du développement de la grande entreprise, on édicte les lois antitrust qui énoncent qu'il est interdit d'être trop grand. Le dispositif institué par la loi suppose la désignation d'un juge capable de mesurer la taille des entreprises et d'apprécier leur compatibilité avec le bon fonctionnement du marché. Ceci suppose un accord dans la société sur la valeur des mesures et jugements produits par le juge. Ce qui suppose le règne d'une épistémologie positiviste.

Pour pouvoir être soupçonnées d'être trop grandes, il est nécessaire que les entreprises soient reconnues comme pouvant être grandes. Elles ont maintenant un intérieur et une stratégie. Le management peut s'y développer de façon formelle, et avec lui l'enseignement de la gestion (les premières business schools datent de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle). L'autorité de l'entreprise dépend aussi de la compétence des managers, ce sont les débuts du management scientifique. On est dans le domaine du *one best way*, principe qui assure que les spécialistes compétents savent atteindre les bonnes finalités. La croyance au progrès est déterminante dans le consensus qui s'établit sur la finalité des actions.

Du point de vue de l'enseignement de la gestion, le droit et l'économie suffisent à établir le système de normes auquel doivent être soumis les gestionnaires pour être légitimes. Le droit parce qu'il constitue un système de règles auquel doivent se conformer les actions, l'économie politique parce qu'elle explique comment le respect du droit permet à la concurrence d'exercer ses effets bénéfiques (conformes aux lois de la nature). Les enseignements techniques sont à la fois subordonnés au système de normes sociales en vigueur et au pouvoir hiérarchique dans l'entreprise et délimités par la division fonctionnelle de l'entreprise : ainsi définies, les diverses spécialités se déclinent en fonction des modalités de la division du travail au sein des organisations assez élaborées. La fonction de production fait l'objet de cours relatifs à la technologie, tandis que d'autres traitent de comptabilité de finance ou de commerce. On comprend que, dans un tel contexte, la dimension existentielle du management ne fasse pas l'objet d'un enseignement distinct de la formation générale. La capacité d'agir s'enseigne en même temps que la compétence technique : elle est un trait caractéristique du "professionnel" compétent.

## De 1950 à nos jours : le règne de la systémique

À partir des années 1950-1960, tous les traités de droit public considèrent que s'installe la crise des critères. Le paradigme scientifique correspondant à cette période est la systémique. Il est caractérisé à la fois par la complexité (selon Herbert Simon, la science des systèmes c'est l'architecture de la complexité) et l'indéterminisme, c'est-à-dire l'incertitude. L'opinion joue désormais un rôle déterminant dans l'évaluation de la légitimité des actions. En effet, le critère de la systémique, fondée sur le principe de la simulation, devient la "satisfaction" des managers et non plus quelque optimisation univoque et objective. On peut noter que les années 1960 sont marquées par l'importance croissante accordée à l'entreprise et au management dans la société française, importance qui se matérialise par l'importation massive du modèle américain de management et par la place qui leur est accordée dans la grande presse.

Le modèle de l'entreprise correspondant à cette période est celui qui a été importé des États-Unis dans les années 1960. Le principe de la méthode des cas de Harvard suivant lequel il n'y a pas "une seule bonne solution" montre qu'à l'idée de "maximisation" et d'optimum caractéristique du *one best way* succède le critère de satisfaction proposé par Herbert Simon. Pendant cette période, on assiste au développement du management systémique dont les dimensions les plus manifestes sont le développement du marketing, du contrôle de gestion ainsi que dans le domaine du management général le principe de la DPO (Direction Par Objectifs).

En ce qui concerne l'enseignement de la gestion, on reste jusqu'au milieu des années 1970 sous le règne du management "quasi positiviste" c'est-à-dire que l'on agit "comme si" les modèles systémiques apportaient les mêmes garanties que les sciences positivistes. Aux enseignements généraux, on a ajouté les enseignements dits "socioculturels" : c'est l'entrée des sciences sociales et en particulier de la sociologie dans les écoles de gestion. Pour les enseignements techniques, le principe dominant reste celui de la spécialisation fonctionnelle (marketing, finance, comptabilité,...) développée dans des départements séparés.

On assiste aujourd'hui à des remises en cause de toutes les limites définies par le modèle du management "quasi positiviste" : de la séparation entre niveaux hiérarchiques à travers les notions de participation à la décision ou de cercle de qualité ; du cloisonnement des fonctions dans l'entreprise à travers la notion de développement de fonctions "transversales" ou de structures chargées d'assurer une plus grande coopération entre les diverses fonctions ; des frontières des entreprises elles-mêmes, qu'elles concernent leur rapport à leur "environnement" social et physique ou leurs relations avec les autres entreprises (alliances). La situation actuelle devrait se traduire par une mutation profonde des enseignements tant généraux que techniques qui constituaient jusque-là l'essentiel du curriculum des écoles de gestion et par l'émergence d'enseignements prenant en compte explicitement la dimension existentielle du management, dans la mesure où le rôle manager n'est plus, comme auparavant, défini de façon relativement codifiée.

On peut donc relever les transformations suivantes au niveau des enseignements généraux :

- une demande croissante se manifeste quant aux fondements de l'action et du savoir, c'est-à-dire pour la philosophie, et en particulier l'éthique et l'épistémologie ;
- une mutation dans la pédagogie des enseignements généraux, par exemple on devra accorder une importance accrue aux principes et à l'histoire du droit ;
- les approches pluridisciplinaires comme la socio-économie se développent ;
- enfin, la remise en cause de la limite entre secteurs privé et public a conduit à l'abandon des enseignements dits de "méthode" qui avaient cours dans les années 1960.

On assiste au développement d'approches transversales dans le domaine des techniques de gestion elles-mêmes, par exemple la gestion de projet, la gestion de la qualité ou la gestion de crise.

Enfin apparaissent des enseignements visant directement la dimension existentielle du management et dont le but est de développer les compétences personnelles et relationnelles des managers.

### **Le nouveau conflit des facultés**

Les demandes contradictoires présentées plus haut créent des tensions entre les tenants de chacune des trois approches. La situation actuelle rappelle la grande mutation qui, à la fin du XVII<sup>ème</sup> siècle, produisit l'État moderne et les formes d'enseignement qui lui correspondent. On en est revenu au conflit des facultés de Kant (c'est un des derniers textes qu'il ait écrit, il date de 1798). La mort de Frédéric II, favorable au mouvement des Lumières, jointe aux inquiétudes suscitées par la Révolution française, risquait de conduire à une violente réaction contre l'enseignement de la philosophie tel que le pratiquait Kant.

Kant décrit l'Université comme organisée par la division entre plusieurs facultés : les facultés supérieures (théologie, droit et médecine), sur lesquelles le gouvernement a un droit de regard. La faculté inférieure, indépendamment des ordres du gouvernement, a la liberté de porter un jugement sur tout.

La faculté inférieure, c'est la philosophie. Elle est inférieure parce qu'elle ne revendique pas de place officielle dans la définition du système de légitimité : sous le règne des despotes éclairés, toute la légitimité procède de la volonté du prince. Ce qu'elle revendique, c'est l'autonomie de pensée qui lui permet de considérer toute chose du seul point de vue des exigences de la vérité. Pour préserver cette autonomie des interventions d'un monarque moins bienveillant à l'égard de l'esprit des Lumières, Kant cherche à proposer une modalité acceptable de résolution des conflits qui pourraient surgir entre les facultés supérieures, celles qui mettent en jeu la souveraineté de l'État et la faculté inférieure dont l'autonomie est justifiée par le fait qu'elle s'interdit d'intervenir sur la scène publique. Pour cela Kant distingue les conflits "légaux" des conflits "illégaux". Les premiers sont ceux portés sur la place publique : dans ce domaine le gouvernement a la prééminence. Les seconds sont ceux qui se développent entre les diverses facultés à l'intérieur de l'Université : certes les spécialistes doivent se soumettre au gouvernement en ce qui concerne leur enseignement public, mais ils doivent admettre, dans l'élaboration scientifique de leur propre doctrine, la critique qu'exige la recherche de la vérité.

Tel qu'il est défini par Kant, le conflit des facultés prépare l'avènement de l'université moderne au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle, le jour où l'ancien régime laisse la place à un nouveau régime dominé par le seul souci de la vérité scientifique, c'est-à-dire le jour où la faculté jadis inférieure, la philosophie, se mue en faculté supérieure dont le rôle est de contrôler le bien-fondé des énoncés des autres disciplines, en particulier à travers l'épistémologie.

Aujourd'hui, l'Université se trouve aux prises avec un nouveau conflit des facultés. Les facultés supérieures sont désormais celles qui enseignent la philosophie, le droit et les sciences, les facultés inférieures, celles qui enseignent les techniques. Les nouvelles facultés inférieures, dans la mesure où elles s'occupent de pratiques, ne sauraient produire de critères autonomes par rapport aux actions elles-mêmes. Elles sont trop proches des actions pour pouvoir les légitimer. Dans ce conflit des facultés, on ne peut plus distinguer le conflit légal (public) du conflit illégal (limité au monde des spécialistes), car il est désormais difficile de distinguer ce qui est public de ce qui est privé. En schématisant, on pourrait représenter le nouveau conflit des facultés comme une série de trois dialogues : le théoricien avec le technicien, le théoricien avec le praticien, le technicien avec le praticien. La théorie est mise en défaut par la technique dont les innovations subvertissent les catégories. La technique est mise en défaut par la façon dont la pratique excède chaque jour ce qu'elle considérerait comme acceptable ou possible. Le primat de la pratique et de l'action trouve sa limite dans la nécessaire soumission à un système de principes (juridiques, éthiques, scientifiques) qui en assure la légitimité.

Dans ce contexte, nul, qu'il soit théoricien, technicien ou praticien, ne peut donc prétendre à l'autonomie, ne pouvant à lui seul garantir la légitimité d'une action ou son succès. Chacun de ces trois personnages est conduit à chercher auprès des deux autres efficacité ou justification. L'organisation de l'enseignement de la gestion résulte du nouveau conflit des facultés entre enseignements généraux, spécialisés et pratiques. Il reste la possibilité de considérer l'école ou l'université comme un lieu privilégié permettant d'offrir à chacun la possibilité de confronter ses arguments à ceux des autres.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Recruter une élite est une prophétie auto-réalisatrice, sauf s'il y a une concurrence entre les élites et les modes de sélection. Par exemple, en France, entre les écoles de commerce et les écoles d'ingénieur, et maintenant les MBA.*

**Romain Laufer :** La question posée est très intéressante dans la mesure où elle conduit à s'interroger sur la façon dont la sociologie traite de ce qu'il est convenu d'appeler les processus de sélection des élites : il s'agit de savoir si ceux-ci correspondent exclusivement à un système de reproduction sociale indépendant du contenu des enseignements et donc des compétences techniques qui leur correspondent, sinon des compétences sociales sentiment que l'on peut soutenir par l'observation de la diversité des filières dominantes dans chaque pays : droit et business school aux États-Unis, école d'ingénieurs, d'administration et de gestion en France, enseignement généraliste à Oxford et Cambridge pour l'Angleterre, etc.) ou si le contenu des enseignements et des compétences ont une certaine importance. Sans nier l'importance des processus de reproduction, il semble qu'il ne faille pas complètement sous-estimer le rôle des contenus techniques et donc des compétences qui leurs sont associées :

- la place des écoles de gestion dans ce système ne saurait précéder leur apparition à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle ; cela suppose donc une discontinuité dans le système de reproduction ;
- si chaque société choisit son propre système, on ne peut qu'être surpris de voir l'enseignement de la gestion prendre sa place, tôt ou tard, dans chacun de ces systèmes (plus tôt aux États-Unis, plus tard en France et encore plus tard en Angleterre où l'on assiste, après le développement de quelques prestigieuses business schools en dehors du système Oxbridge, à celui d'une business school à Oxford même) ce qui laisse supposer que les forces qui poussent à la modification de ce qu'il est convenu d'appeler le mode de sélection des élites s'impose même aux systèmes les mieux établis et les plus traditionnels ;
- en France on peut de même suivre l'émergence relativement récente des écoles de gestion et en particulier d'HEC dans le groupe d'écoles les plus prestigieuses, développement que l'existence d'écoles d'ingénieur prestigieuses n'a pas empêché, alors même que celles-ci ont décidé dans les années 1960 de donner une place à la gestion dans leurs enseignements ; on peut même remarquer que le développement des enseignements de gestion dans les écoles d'ingénieur a rencontré des difficultés du fait du caractère très pragmatique de ces enseignements (souvent enseignés par la méthode des cas) comparé au caractère scientifique, voire mathématique, des disciplines enseignées jusque-là dans ces écoles ; de ce point de vue, l'évolution du CGS (Centre de Gestion Scientifique de l'École des mines de Paris) et du CRG (Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique) est intéressante : au départ le CGS prend une option très quantitative en rapport avec les compétences traditionnelles des écoles d'ingénieur, par la suite il a été conduit à opter pour des approches radicalement qualitatives qui seront reprises par le CRG, lequel ira jusqu'à proposer, à une certaine époque, l'ethnographie comme paradigme privilégié de recherche en gestion ; ces évolutions illustrent les efforts paradoxaux qui furent nécessaires pour implanter la recherche en gestion dans un univers où la sélection des élèves est fondée sur les capacités à manier les mathématiques.

Plus généralement, ces exemples montrent que les systèmes de sélection et de formation des élites subissent les effets d'une évolution sociale qui met l'entreprise et la gestion au centre de la vie sociale.

**Int. :** *J'ai fait des études d'économie à Harvard, et je suis allé voir HBS (Harvard Business School), et cela m'a ouvert l'esprit. Au moment de la création de l'INSEAD, j'ai eu le réflexe de me rapprocher des grandes écoles (Polytechnique et Mines). Elles ont trouvé mon projet*

*absurde, car elles considéraient qu'elles le faisaient déjà. Il a fallu acquérir une légitimité pour réussir la création d'une nouvelle école. Dans la mesure où le produit fini est fait avec 80 % de matières premières, le recrutement était fondamental. Nous l'avons fait dans toute l'Europe, et sur la base de dossiers, et pas de concours. Nous avons réussi à sélectionner des gens intelligents et motivés. La valeur ajoutée des enseignants était à mon avis de 5 %, le plus important se passait entre les élèves, à cause du brassage. Le facteur international était le secret de fabrication. Personne n'a compris cela en France. En mettant des gens de cultures différentes, ils se désapprennent, puis ils s'apprennent. On n'avait pas réellement de professeurs. Il y avait des gens qui venaient de partout. Après le MBA de l'INSEAD, j'ai choisi de former des gens, je leur ai fait faire des PhD à Stanford et Harvard. Ils ont donc constitué le corps professoral permanent. Mais aujourd'hui, l'école est la propriété de ses professeurs. L'institution réussit très bien, mais elle a de grandes difficultés à se renouveler. L'INSEAD a été une grande aventure, mais je considère, que pour faire des choses nouvelles, il faut créer une école nouvelle tous les trente ans. C'est plus facile que de changer des écoles existantes. Comme la population susceptible de faire des études s'accroît, il faut bien d'autres écoles.*

**R. L. :** La question que pose la création de nouvelles écoles, ou la rénovation des anciennes, c'est d'abord de savoir à quels modèles de gestion leurs programmes doivent répondre. Or la période actuelle est caractérisée par la remise en cause de plus en plus fréquente des modèles en vogue. Le problème est qu'aujourd'hui, contrairement aux autres périodes de mutation, il n'y a pas de canon de ce qu'il faut enseigner. Dans ce contexte, la gestion des écoles consiste à en faire des lieux de confrontation entre diverses approches de l'enseignement du management. On peut imaginer d'organiser un système de concurrence modérée entre diverses approches de l'enseignement de la gestion telles que :

- l'approche pragmatique qui donne la première place à l'apprentissage sur le terrain ;
- l'approche technicienne qui consiste à donner la priorité aux compétences méthodologiques dans les domaines classiques de la gestion, en insistant pour que ceux qui choisissent ce type de filière maîtrisent au moins deux domaines techniques, étant donné la remise en cause de la spécialisation fonctionnelle dans les entreprises ;
- une approche de l'enseignement de la gestion par la recherche.

On devra prendre soin de s'assurer que le jeu concurrentiel entre ces approches ne puisse conduire à l'élimination d'aucune d'entre elles, chacun étant amené à faire un minimum de son parcours dans chacune de ces filières.

Présentation de l'orateur :

Romain Laufer : est professeur au Groupe HEC. Il a participé à la rédaction de *l'École des Managers de Demain* (Économica 1994), et il est l'auteur de *l'Entreprise face aux risques majeurs : à propos de l'incertitude des normes sociales*, L'Harmattan 1993.

Diffusion février 1999