

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire GRESUP

*organisé grâce au soutien de la
FNEGE*

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire

Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2002)

LE MBA DANS L'UNIVERSITÉ : UN ENGAGEMENT RISQUÉ ?

par

Jean-Claude THOENIG
Directeur de Recherche au CNRS
Professeur à l'INSEAD

Séance du 22 octobre 1998
Compte rendu rédigé par Gilles Garel

En bref

Y a-t-il des affinités ou des contradictions entre l'université et le MBA ? Les critères de définition et de fonctionnement des MBA sont aujourd'hui institutionnalisés, et correspondent à des logiques très éloignées de celles prévalant traditionnellement à l'université. Finalement, le modèle du MBA ne devrait apparaître que comme un parmi d'autres dans les formations au management et, derrière lui, il existe une diversité des offres.

*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.*

Je ne souhaite pas tant défendre une idée que de poser quelques jalons sur les affinités entre l'université et le MBA. Aujourd'hui, les critères de définition et de fonctionnement du MBA se sont institutionnalisés. Je voudrais d'abord les repérer en mettant l'accent sur les facteurs clés de succès de ces formations. Dans un second temps, il faudra revenir sur les effets du fonctionnement des différents MBA. Enfin, la comparaison de la formation au management en Allemagne et aux États-Unis permettra de revenir sur les liens entre le MBA, l'université et l'entreprise.

Les facteurs clés de succès du MBA

D'abord, l'autonomie, pour ne pas dire l'indépendance institutionnelle, est indispensable. Les *business schools* américaines ne sont rattachées qu'en théorie aux universités. Elles jouissent d'une autonomie forte, voire totale, par exemple dans le cas de l'INSEAD. Dans certains cas, elles sont gérées comme des centres de profit ayant leurs propres règles. En France, l'INSEAD, qui ne fait d'ailleurs pas que du MBA, est exemplaire de cette autonomie en n'étant rattaché à aucune institution. L'autonomie est à la fois budgétaire, politique et managériale. A contrario, un grand projet de MBA qui se développerait aujourd'hui dans un contexte bridant l'autonomie institutionnelle de facto et de jure s'engagerait fort mal. Ces remarques valent en France à la fois pour les universités et pour les établissements consulaires.

Le deuxième critère essentiel est l'internationalisation prise au sens large. L'international n'est pas une question d'habillement. Il s'agit à la fois d'un raisonnement, d'une démarche construite et d'un rapport au marché.

Le troisième facteur est la cooptation des embaucheurs potentiels visibles. Elle doit s'entendre ici au sens sociologique. Les embaucheurs doivent être associés au pilotage de la formation en participant au conseil d'administration et au conseil scientifique. La cooptation peut aussi se mesurer en fonction des ressources consacrées par le MBA à la promotion et à l'organisation de l'embauche. Nous savons tous l'importance d'une activité comme le recrutement sur le campus par des entreprises. La cooptation des embaucheurs potentiels est importante non seulement pour l'embauche elle-même, mais pour la référence et pour l'image de marque de la formation.

Le quatrième aspect est relatif à la gestion fine du rapport entre masse et restriction d'accès. Pour réussir aujourd'hui avec un MBA, il faut atteindre une certaine masse critique, notamment en nombre de diplômés annuels. En même temps, l'accès doit être contrôlé de très près. Je ne juge pas ces aspects, je les constate. J'observe aussi que ce facteur clé de succès exige de la professionnalisation. Par ailleurs, les objectifs sélectifs font partie intégrante de la manière dont le corps enseignant vit au quotidien et perçoit, en termes de valeurs, l'importance de sa fonction.

Le cinquième facteur est connu de tous. Les corps professoraux sont permanents. Les recrutements s'effectuent selon des méthodes classiques à travers le monde universitaire.

Le sixième facteur renvoie à ce que j'appelle une "recherche finalisée". Une partie essentielle de la compétition se joue autour de la formalisation de l'expérience des entreprises. Dans les diverses disciplines de la gestion, le type de production appelé "recherche" consiste à prendre des expériences ou des innovations, parfois d'ailleurs de prétendues innovations, qui se déroulent dans des entreprises visibles et à les formaliser de manière générale et normative. Nous sommes ici fort loin d'un corps de connaissances de type "wissenschaft classique". Là

encore c'est un constat, non une critique. Ces activités représentent un investissement relativement important en temps de conseil, en suivi ou en formation en entreprise. Les entreprises considérées comme des "poids lourds" doivent être fidélisées par l'institution. Finalement une relation triangulaire se noue entre ces entreprises, les activités (d'une partie) du corps enseignant et les entreprises de conseil. Ce phénomène est important et mal explicité.

Le développement de matériel pédagogique reste une arme essentielle¹. Il assure l'autonomie et la visibilité de l'institution. Les grands MBA génèrent leur propre matériel pédagogique. C'est important pour les embaucheurs potentiels et pour les participants. L'utilisation de son matériel par d'autres devient même une référence de son propre avantage. On peut considérer que 5 % du budget annuel d'un MBA dominant est consacré à ces investissements en matériel pédagogique.

L'ensemble de ces critères peuvent faire l'objet d'une comparaison sportive. On peut réussir dans le classement ATP des tennismen professionnels en respectant un certain nombre de conditions. Le tout est d'être classé, même modestement. A contrario, le coût de la déviance est extraordinairement élevé. Jouer de cette manière pour les MBA, suivre les facteurs clés de succès, produit un certain nombre d'effets que je voudrais repérer maintenant.

Les logiques de fonctionnement du MBA

Le premier effet a déjà été abordé dans un précédent séminaire du GRESUP². C'est la logique de standardisation. La "comparabilité" entraîne la standardisation. Les MBA ont leur procédure ISO 9000. Les plus puissants créent la référence, donc la conformité.

La logique de grande école, c'est-à-dire l'élitisme, nous est familière en France. C'est le second effet. Le général Doriot, fondateur de l'INSEAD, disait (peut-être de façon apocryphe) que le plus important dans un MBA était le bureau de sélection à l'entrée et le bureau de placement à la sortie. Le temps investi par les écoles dans ces deux activités est important.

La "logique d'appel" constitue le troisième effet. L'entrée dans la formation continue pour "executives" est un bon exemple. Les modèles sont, là encore, assez standardisés quoique l'offre est assez diversifiée dans le MBA proprement dit. C'est bien une logique d'appel auprès des entreprises qui conduit à un élargissement de la gamme des produits. Il y a vingt ans, alors que j'exerçais des responsabilités à l'INSEAD, je m'inquiétais (à tort) du montant de la formation continue. Nous étions, avec un pourcentage de 25 % des ressources allouées à la formation continue, largement au-delà de Stanford par exemple. Aujourd'hui nous avons tous dépassé 50 % ! On peut difficilement proposer des formations aux "executives" sans avoir de MBA.

La logique d'autogestion est également très importante. La pression sur l'investissement du corps professoral s'est accrue en temps, en énergie et en identité. On sait qu'on joue en classe le destin d'une partie de l'institution. Arrivant à Fontainebleau depuis le monde de la recherche universitaire, j'avais été surpris par une décision budgétaire. Il fallait faire décroître

¹ Philip Rosenzweig (Harvard), *L'Enseignement de la gestion par les cas : un Reality Show à l'École ?* dossier N°1 de l'École de Paris du management, mai 1995.

² Maurice Thévenet, *L'accréditation de l'ESSEC : soumission au modèle américain ou reconnaissance des spécificités ?* séminaire Gresup, janvier 1998.

la part des revenus non liés aux revenus de l'année en classe (les subventions de la Chambre de commerce, la taxe d'apprentissage...). La pression sur la performance en classe devient très forte. Dans ces conditions, c'est de l'intérieur de l'institution que s'effectue la sélection des dirigeants de l'établissement. La plupart des grands doyens de MBA ont aujourd'hui derrière eux un grand passé universitaire de valeur. Ils sont en même temps capables de mobiliser leur corps professoral.

La logique des corporatismes professionnels peut sembler "dysfonctionnelle" à beaucoup d'égards. Pourtant elle est très présente. Ainsi, les catégories disciplinaires sont assez stéréotypées et parfois fortement cloisonnées entre elles. Ceci n'est pas directement compatible avec la direction de programme, voire la recherche de clientèle demandées aux enseignants. Depuis cinq ou six ans à Chicago ou à Stanford on assiste, pour une part minoritaire, à une remontée de la décentralisation de ces responsabilités à des enseignants et non à des administratifs.

Enfin, la logique de prestige et de reconnaissance est un capital collectif pour l'institution. La question traditionnelle du dénombrement des jours consacrés à l'école et en termes d'activités de conseil tend à disparaître aujourd'hui.

C'est la comparaison entre les systèmes de formation au management en Allemagne et aux États-Unis qui va nous permettre de réintroduire l'université dans une relation tripartite entre le MBA, les entreprises et l'université.

Le modèle allemand versus le modèle américain ?

Toute réflexion sur les MBA doit prendre en compte le système des entreprises. On peut, malgré quelques facilités apparentes, comparer deux pays : les États-Unis et l'Allemagne. Dans ce dernier pays, le MBA gagne du terrain, même s'il faut discuter de ce développement. Cette comparaison met bien en rapport les producteurs de formation en management, les entreprises et le positionnement des produits de connaissance. L'Allemagne s'est longtemps caractérisée, et encore aujourd'hui, par le faible développement des business schools. La formation des managers reste l'apanage des universités. Les études et la pratique des affaires sont deux mondes séparés. Les producteurs universitaires ont un idéal de "Wissenschaft". La formation est la quête libre des valeurs de la vérité scientifique. C'est un acte de recherche personnel. Les départements universitaires allemands, nés au début du siècle, ont un statut et une respectabilité forte. Ils ont développé une "Wissenschaft" de la gestion. Les écoles de commerce qui apparaissent dans les années 1910-1920 ont eu à choisir entre le modèle naissant aux États-Unis et le cursus universitaire allemand. C'est la seconde solution qui l'a emporté historiquement. Les enseignants universitaires suivent un cursus qui les coupe du monde du travail jusqu'à l'âge de trente-cinq ans. Pèse évidemment sur eux la contrainte de publication dans des revues "wissenschaftig". L'hybridation qu'offrent des revues américaines comme la *California Management Review* ou la *Harvard Business Review* n'existe pas en Allemagne. L'objectif de formation au management des universités allemandes n'est pas de satisfaire les besoins pratiques du monde des affaires. Cette position a été réaffirmée nettement dans les années 1960 quand le MBA explosait aux États-Unis. La formation donne une "capacité à" et non une "connaissance de" ou des "skills". Elle aide les gens à "absorber" ce que l'entreprise jugera nécessaire. On peut dire que, contrairement aux États-Unis, l'entreprise est une école en Allemagne. Dans l'autre sens, on peut dire que manager est aux États-Unis une profession universelle et cosmopolite tandis qu'elle existe beaucoup moins en Allemagne. La business school fait partie du processus de management des entreprises aux États-Unis. Le jugement sur la capacité de l'enseignant dépend alors de

son aptitude à fournir des clés ou des techniques immédiatement applicables. Le consulting devient un moyen de formaliser des expériences en pointe dans des entreprises et de les transmettre à un grand nombre. Les forts salaires des enseignants de MBA s'expliquent par cette capacité à créer de la valeur pour les entreprises.

Je formulerais deux remarques conclusives. D'abord, le modèle MBA n'est qu'un modèle parmi d'autres dans les enseignements de management et derrière le modèle il existe évidemment une diversité des offres de formation. D'autre part, on ne peut pas réfléchir sur le MBA et l'université sans réfléchir au type d'entreprise que l'on a en face de soi.

DÉBAT

Vers un modèle français ?

Un intervenant : *Je suis Américain et je suis passé par un MBA dans les années 1970. Je me suis déjà posé la question de monter un MBA dans une université française. Y a-t-il une volonté réelle et surtout une culture en France de nature à favoriser le développement d'un MBA "à la française" ?*

Jean-Claude Thoenig : Si j'ai mentionné une liste de facteurs clés de succès, c'est pour constater qu'ils ne sont pas présents dans l'université française.

Int. : *Les Américains se déclarent souvent soucieux de valoriser les différences. En fait, ils sont partagés entre deux attitudes. D'une part, ils veulent que tout s'internationalise selon des standards, ce qui conduirait en fait à une américanisation du monde, et, d'autre part, ils savent qu'ils perdent beaucoup en ne cultivant pas les différences. La commission américaine d'accréditation de l'ESSEC a été très intéressée par des innovations que les États-Unis n'arrivent pas à reproduire chez eux. Mon interrogation porte sur la pertinence de faire un MBA en France. Forçons le trait hexagonal : nos institutions sont marquées par une forte tradition nationale, les professeurs ont ici un salaire faible et identique partout tandis que les enseignants américains négocient sans cesse comme le feraient des joueurs de football, etc. Les conditions de réalisation du MBA ont peu de chances d'être réunies en France. Les entreprises françaises ne suivront pas le mouvement pour aider financièrement ces programmes. D'ailleurs, l'INSEAD est largement financée par des entreprises étrangères. Pourquoi alors tenter une pâle imitation du modèle ? Cela ne nous vaudra aucune reconnaissance des Américains. Je fais l'hypothèse que les MBA qui fleurissent aujourd'hui en France ne marchent pas très bien. Nous avons de bonnes écoles de commerce. Une entreprise française peut toujours aller chercher des MBA aux États-Unis. Dans ces conditions, quel est l'intérêt de faire des MBA chez nous ?*

Int. : *Je ferai remarquer que les Américains sont rigides sur la forme mais flexibles sur le fond. Dans un cadre donné, toutes les adaptations sont possibles.*

Int. : *Effectivement, il y a des travers ridicules à l'américanisation, par exemple lorsqu'on anglicise inutilement le langage utilisé dans une formation au management. Développer un modèle français passe par le développement de recherches proches du terrain. S'il ne faut certainement pas généraliser le modèle américain, il ne faut pas non plus tomber dans l'excès de recherches en gestion coupées du monde de l'entreprise.*

J.-C. T. : Il ne faut pas tomber dans un radicalisme extrême en opposant deux modèles. Il peut y avoir des variantes dans la logique d'élite ATP que j'évoquais. Au tennis tous les joueurs n'adoptent pas la même raquette, ne jouent pas de la même manière, voire ne font pas tous les mêmes tournois. Prenons deux exemples. D'abord, à l'INSEAD, passer au MBA en une année au lieu de deux fut une innovation majeure. D'autre part, l'introduction de la sensibilité internationale fut aussi une innovation, par exemple dans le matériel pédagogique. Le cas international il y a vingt ans était celui d'une multinationale américaine installée en Europe. Aujourd'hui il existe des cas où l'étudiant prend la mesure du "think global/act local".

Michel Villette : *Je voudrais faire part d'une anecdote, formuler une objection et afficher une position sur le MBA en France. J'enseigne la sociologie en école d'ingénieurs. Il m'arrive d'intervenir ponctuellement en MBA. Dans ce cas, non seulement le cours a lieu en anglais, mais je prépare plus qu'ailleurs ! Quand j'enseigne en dehors d'un MBA les évaluations sont favorables. En MBA, il y a toujours un étudiant pour me faire remarquer que certaines des références du cours datent un peu... Le public est exigeant, notamment parce qu'il paye. Il est bon d'être de temps en temps soumis à cette pression. Mais quand j'enseigne en MBA, je ne suis pas moi-même. J'essaie de me rapprocher le plus possible d'un standard de formation américain. Si je m'en écarte je n'ai plus d'écoute. Par contre, en école d'ingénieur, je peux enseigner la sociologie des entreprises telle que je la conçois et rapprocher mon enseignement des courants de la recherche française sur le sujet !*

J'adresserais ensuite une objection à Jean-Claude Thoenig : les facteurs clés de succès présentés ne valent que pour le "top ten" des MBA. Il existe aussi aux États-Unis des formations de moindre niveau.

Enfin, une prise de position : je suis pour le développement des MBA y compris en France à la fois parce que cela peut aider des gens à trouver du travail à l'international et parce que faire venir chez nous des étrangers en formation serait un bon "business". De la même manière, pourquoi ne pas créer des antennes de la Sorbonne dans le monde ?

Int. : *Je n'ai pas bien compris la position de Jean-Claude Thoenig sur la question de l'implantation des MBA à l'université. Je suis par ailleurs troublé par des malentendus sur le marché de la formation à la gestion en France, en Allemagne et aux États-Unis. Dans ce dernier pays il existe des différences très fortes entre les MBA. Concernant l'université française, il faut quand même rappeler que le MBA existe depuis 1955 avec les IAE³ ! Ce n'est pas l'étiquette MBA mais c'est le même concept. Il faut alors se demander pourquoi ces formations ne sont pas compétitives au niveau international. Les grandes écoles de gestion françaises sont de petite taille au niveau international et les formations universitaires sont fortement découpées. L'offre de formation universitaire est trop diversifiée. Pourtant, ce "modèle français" peut être compétitif au niveau européen, à moins qu'il ne soit aujourd'hui déjà trop tard. L'ESSEC s'est fait accréditer par l'Association Américaine des Business Schools afin de vendre son image en Extrême-Orient.*

Ce n'est qu'un signe d'un mouvement plus vaste qui voit le modèle du MBA se répandre dans le monde. Ce qui est nouveau est de constater que l'Europe, dont le bastion universitaire central est l'université allemande, est en train de basculer dans le modèle MBA.

En France, ni le ministère, ni la FNEGE, n'ont pris la mesure du problème ; l'Europe universitaire est en train de perdre une bataille tout simplement parce qu'elle ne la livre pas.

³ Michel Kalika, *Les IAE, vers une grande école universitaire ?* séminaire Gresup, juin 1994.

Jean-Pierre Nioche, *Pratique et théorie dans l'enseignement de la gestion. Une perspective historique*, Journal N°9 de l'École de Paris du management.

J.-C. T. : Le débat sur la taille critique est un faux débat. La compétition internationale actuelle induit une masse critique pour les MBA. Ce n'est évidemment pas un hasard si ces formations ont de cinq cents à six cents diplômés par an. Pour l'université, il s'agit surtout de construire dans des conditions expérimentales et durables. Comment pourra-t-on s'en sortir sans expérimenter ? Aujourd'hui, pour monter un MBA en France, il vaut mieux être une association 1901 qu'une université française. Quel paradoxe !

La place du "think" dans les enseignements de gestion

Int. : *Les enseignements de gestion forment à la fois des citoyens et des acteurs qui, dans l'entreprise, seront conduits à discuter avec toutes les parties prenantes. De ce point de vue, la place du "think" est primordiale.*

J.-C. T. : J'ai le souvenir d'un grand doyen d'une business school américaine qui disait : "il faut bannir du produit MBA le mot "think". En classe on ne forme pas des gens pour penser...

Michel Crozier : *L'exposé très structuré de Jean-Claude Thoenig peut difficilement être critiqué sur chaque point pris séparément. Toutefois, l'ensemble dégage une impression de science normale que l'orateur avait pourtant autrefois sévèrement critiquée. L'approche américaine du MBA est venue en France au début des années 1970, suite à une décision du gouvernement de Jacques Chaban-Delmas d'envoyer sept cents jeunes professeurs étudier en Amérique. Les formations de formateurs français aux États-Unis ont contribué, à partir de cette époque, à réformer les écoles de commerce. Ces formations n'ont malheureusement pas continué.*

Ce qui fait que le système s'est figé au niveau des business schools des années 1970. En France, les écoles de commerce présentent aujourd'hui des "MBA de fait" qui se situeraient dans la série des business schools américaines moyennes. Le mouvement actuel du MBA est issu des entreprises et s'adresse pour une bonne part à un public plus âgé. Les entreprises françaises demandent plus de "think". Elles ne cherchent pas à avoir des gens normalisés. Des individus en cours de carrière de trente ou trente-cinq ans ne veulent plus d'une conception étroite de la fonction de cadre où l'obéissance prime sur le "think". Que voulons-nous pour l'avenir ? C'est bien l'interrogation cachée de notre discussion. Le modèle MBA d'Harvard est en relative crise notamment parce les grandes entreprises sont en crise. Le monde a changé depuis les grandes années de General Motors ou de General Electric. Les grandes entreprises ont perdu le tiers, voire la moitié de leur effectif. On doit adapter les cursus à cette nouvelle donne. Les parcours professionnels de cadres ne sont plus linéaires. Tout n'est pas parfait dans le monde de l'ATP... La demande des étudiants en MBA porte beaucoup aujourd'hui sur la création de petites entreprises. Les gens n'ont plus envie de s'ennuyer dans des grandes bureaucraties et de risquer les effets d'une nouvelle vague de reengineering.

J.-C. T. : Depuis quelques années on ressent la volonté des entreprises de développer en interne des formations pour répondre aux aspirations des personnes entre trente-cinq et quarante-cinq ans. Le CEDEP (Centre Européen d'Éducation Permanente), centre de formation continue de l'INSEAD, est une expérience intéressante de ce point de vue. C'est un club de vingt-cinq entreprises européennes qui jouent le jeu de la masse critique. Les entreprises nord-européennes veulent, pour leurs cadres supérieurs, des produits très normés sur le plan international. De leur côté, les entreprises françaises veulent plutôt du "think". En France, il faut également relever que les ingénieurs qui rejoignent l'entreprise ont reçu une formation de base en gestion. Il y a des niches de formation à prendre. L'offre universitaire

peut aller dans ce sens. Sur la création d'entreprises par les élèves, mon expérience à Fontainebleau me fait dire que c'est un rêve pendant les études mais non une réalité à la sortie. Les étudiants sont d'abord là pour acheter la marque !

Int. : *À mon sens, il y a une demande forte de réflexion. Aujourd'hui en France on n'embauche pas nécessairement des diplômés de MBA pour faire de la gestion dans les entreprises. Par exemple, dans la banque on embauche plus que des BTS. Dans ce secteur, les mutations technologiques ont lieu tous les six mois. Il y a une pression forte des subordonnés sur leurs supérieurs, qui ont parfois des MBA, pour comprendre, pour se former, pour s'adapter, y compris de la part de personnes qui n'ont pas de formation initiale.*

M. C. : *Lorsque j'intervenais en MBA avec François Dupuy dans une business school moyenne supérieure, les élèves appréciaient beaucoup nos enseignements. C'est l'institution, paniquée, qui nous a rejetés.*

Si l'INSEAD m'était contée...

Roger Godino : *J'ai apprécié l'exposé. Néanmoins, je souhaiterais apporter quatre précisions complémentaires, notamment à partir du cas de l'INSEAD que je connais bien mais qui n'a évidemment aucune prétention universelle :*

- d'abord, le contexte d'un MBA comme celui de l'INSEAD est à la fois concurrentiel et mondial tant en ce qui concerne les élèves que les formations ; cela explique beaucoup de choses ;

- ensuite, si l'INSEAD a été créée en dehors du monde universitaire c'est aussi un manque ; le rattachement à un campus plutôt que l'isolement à Fontainebleau créerait d'importants effets induits ; Harvard profite largement des relations "au-dessus de la rivière" avec l'université proche !

- en Allemagne, c'est effectivement l'entreprise qui forme les managers ; c'est aussi vrai pour la formation professionnelle ; il y a toute une histoire derrière ; en France 85 % des chefs d'entreprise sont recrutés à l'extérieur de l'entreprise ; aujourd'hui seulement, les choses commencent à bouger ;

- enfin, les institutions vieillissent, en particulier le corps professoral ; au bout de trente ans, pour faire de la rénovation il vaut peut-être mieux repartir de zéro ailleurs ; aujourd'hui, on songe à créer une INSEAD II à Singapour et peut-être une INSEAD III à Leipzig ; il ne faudra pas chercher à répliquer le modèle mais à créer un établissement parallèle fonctionnant en réseau, avec sa propre créativité et sa propre productivité ; ce modèle de développement offre une réelle possibilité de rénovation.

Int. : *Les critères présentés par Jean-Claude Thoenig valent surtout pour les MBA de l'élite américaine. Je veux introduire de l'optimisme dans le débat. Il ne faut pas attendre d'avoir la notoriété ou la taille critique pour lancer dans l'aventure du MBA. À ses débuts, il faut se souvenir que l'INSEAD a commencé ses formations dans l'abbaye de Fontainebleau aux côtés des moines ! Il n'y avait aucun financement de la part du gouvernement français, aucune notoriété... C'est vrai, la fondation Ford a apporté un million de dollars par la suite.*

Int. : *Pourquoi ne pas avoir introduit la notion d'accréditation dans votre liste des facteurs clés de succès ?*

J.-C. T. : *Oui, il faut le faire mais un des séminaires du GRESUP était explicitement consacré à ce sujet il y a quelques mois avec l'accréditation AACSB de l'ESSEC⁴. L'orateur mettait en avant qu'elle n'était pas si normalisatrice que ça. L'accréditation est une condition*

essentielle, notamment pour l'entrant. On est d'autant plus fort que l'on parvient à imposer des critères d'accréditation qui renvoient à ses propres critères d'excellence.

Int. : *Y a-t-il un classement à la fin de la formation en MBA ?*

J.-C. T. : Non, généralement il n'y a pas de classement. Toutefois, certains employeurs parviennent à se procurer des informations sur le parcours et la performance des étudiants pendant la formation.

Int. : *Des disciplines de gestion identiques sont-elles enseignées de la même manière en MBA et dans l'université ?*

J.-C. T. : Aujourd'hui, la coupure entre les MBA et l'université est de plus en plus forte sur un plan disciplinaire. Des disciplines peuvent disparaître de l'offre d'un MBA. Par exemple, les économistes posent des problèmes dans ces formations. Une discipline comme la sociologie, qui vient de l'université, doit se transformer profondément pour passer sous les fourches caudines du MBA. Cela introduit, pour les enseignants, une distorsion entre la recherche et la salle de cours.

Présentation de l'orateur :

Jean-Claude Thoenig, sociologue, directeur de recherche au CNRS (GAPP-ENS de Cachan) et professeur à l'INSEAD ; il est président de l'European Group for Organisational Studies et a récemment publié *L'action publique* (L'Harmattan, 1996).

Diffusion février 1999

⁴ Maurice Thévenet, *L'accréditation de l'ESSEC : soumission au modèle américain ou reconnaissance des spécificités ?* séminaire Gresup, janvier 1998.