

## SEMINAIRE VIE DES AFFAIRES

Séance du 9 novembre 1990 (18<sup>o</sup> séance)

### OU VA L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION?

(Le compte rendu a été rédigé par Michel Berry)

Etaient présents: M. Berry (CRG), H. Bouchikhi (ESSEC), J. Driencourt (Studios de Boulogne), P. Fridenson (EHESS), C. Henry (MRT), C. Hocquard (CG Eaux), R. Laufer (HEC), P. Mayer (CRG), J. P. Nioche (HEC), J. M. Oury (CG.Eaux), F. Pinardon (CRG), C. Riveline (Ecole des mines), F. Tannery (PROMETHEE), M. Villette (Sup de Co Paris), T. Weil (Thomson).

#### Bref aperçu de la réunion

Après des décennies de développement dans le cadre national, les grands établissements européens de formation à la gestion s'interrogent sur les effets de l'internationalisation des affaires: ne va-t-il pas y avoir une vive concurrence entre les établissements du monde entier?

J. P. Nioche expose les plans de bataille des Européens. Ils pourraient paradoxalement amener l'implantation du standard du MBA américain, à la fois triomphant et contesté outre Atlantique. L'orateur et d'autres membres du groupe défendent l'idée que les diversités locales sont au contraire une source de richesse et qu'il vaudrait mieux en tirer parti pour renouveler l'enseignement de la gestion qui, à leur avis, en a bien besoin.

*Pour tout commentaire ou demande d'information contacter les animateurs du séminaire:*

Michel BERRY  
Directeur du Centre de Recherche  
en Gestion de l'Ecole polytechnique

Jean-Marc OURY  
Directeur de la Compagnie Générale des Eaux

1 rue Descartes 75 005 Paris    Secrétariat tél: 46 34 34 38    52 rue d'Anjou 75 008 Paris

En juillet 1913, HEC reçoit une proposition d'une obscure école américaine récemment créée à l'université d'Harvard. Elle prétend avoir mis au point une innovation dénommée méthode des cas et se montre disposée à un échange d'étudiants. La tutelle d'HEC refuse la proposition en déclarant au directeur de l'école: *"Jusqu'à preuve du contraire, nous ne croyons qu'Harvard College soit organisé pour donner l'enseignement technique supérieur au même titre que notre école d'HEC"*.

A l'époque, les USA ne faisaient guère référence. Surtout l'enseignement à la gestion s'est déployé pendant longtemps sur le plan national. Mais tout bascule aujourd'hui du fait d'une croissance très rapide de la demande et de l'internationalisation de la vie des affaires. On se met à parler taille critique, alliances, référentiels: la guerre des standards aura-t-elle lieu dans la formation à la gestion?

Jean Pierre Nioche propose ses réflexions personnelles sur le sujet, à la lumière de son expérience à HEC et d'une enquête sur l'enseignement de la gestion en Europe.

## ENTRE TRADITION ET AVENIR

Chaque institution de formation à la gestion a cherché jusqu'à présent à trouver sa légitimité nationale. De ce fait, les contenus enseignés et les modalités pédagogiques ont longtemps dépendu des traditions nationales. On peut ainsi repérer plusieurs modèles nationaux.

Le modèle américain de la Business School, qui se caractérise par:

- la taille: il y a 4 500 étudiants à Wharton, dont 400 en doctorat, 1 600 étudiants en MBA à Harvard et l'université d'Austin comprend 9 000 étudiants;
- l'existence d'un corps enseignant permanent de professeurs répartis en sous-disciplines;
- le rôle central des publications académiques pour les carrières des professeurs et la réputation des établissements;
- les frais de scolarité très élevés;
- l'aide importante apportée par les entreprises.

Le produit phare est le MBA, qui se prépare en deux ans: 600 établissements délivrent 70 000 MBA par an. C'est une deuxième formation, ouverte à des élèves d'origines variées, sélectionnés sur leurs aptitudes intellectuelles. Ces programmes mettent l'accent sur l'analyse, le terrain n'apparaissant que par l'intermédiaire de cas. Aujourd'hui le MBA est très critiqué: H. Mintzberg critique le rationalisme excessif de l'enseignement<sup>1</sup>; le numéro de Business Week publiant le classement des Business Schools s'insurge contre la coupure entre la vie des affaires et la recherche (et donc les normes de jugement des professeurs)<sup>2</sup>.

Il existe des clones de ce système en Europe: l'INSEAD de Fontainebleau, l'IMD de Lausanne, l'IESE de Barcelone; quelques aménagements locaux sont parfois apportés avec le MBA en un an notamment mais l'institution reste fondamentalement nord-américaine. En Europe, ce modèle est très marginal, sauf en Angleterre où c'est le modèle dominant.

Le modèle allemand, le plus puissant en Europe, conduit au Diplom Kaufmann, suivi pour les meilleurs d'un doctorat. Ses spécificités sont:

- une scolarité longue (5 ans) faisant une large place aux disciplines fondamentales (économie, sociologie, etc.);

<sup>1</sup> "Formons des managers, non des MBA!" Henry Mintzberg, Harvard l'Expansion, Hiver 1988/1989

<sup>2</sup> "Is research in the ivory tower, fussy, irrelevant, pretentious?" Business Week, 29 octobre 1990, p 62 à 64.

- l'importance accordée à la démarche scientifique: le mémoire de fin d'études est plus important que les mémoires de DEA en France;
- la formation continue n'est pas dans les missions de l'université: c'est à l'entreprise de développer les connaissances pratiques; dans les faits, les entreprises s'adressent à des instituts spécialisés qui font eux-mêmes appel à des professeurs de l'université.

Comme aux USA, les universités sont en concurrence. Dans ce jeu, le prestige des professeurs, et donc leurs recherches, jouent un grand rôle.

Un autre modèle se retrouve en Espagne, France et Italie. On peut l'appeler le modèle de l'université latine. La gestion y a été introduite frileusement, en commençant par les disciplines les plus "présentables": le droit en Italie, l'économie en France. Certains établissements spécialisés en gestion et économie ont acquis une réputation nationale ou internationale: l'Université Dauphine, l'Université Boconi à Milan.

Le modèle des Grandes Ecoles françaises se caractérise par une très forte sélection à l'entrée, une petite taille, une faible tradition de recherche (sauf exceptions) et un lien étroit avec le monde économique. Il jouit du plus grand prestige en France mais est incompréhensible à l'étranger.

### **A la recherche du haut de gamme.**

J. P. Nioche note toutefois des convergences: l'orientation vers le "haut de gamme", la diversification croissante et le rôle secondaire de la pédagogie dans les stratégies de développement. Tous les grands établissements affichent une recherche de l'excellence, ce qui s'exprime ainsi: "L'excellence de notre formation est assurée par l'excellence de nos professeurs et de nos élèves, recrutés par les meilleures entreprises".

De ce fait, tous les grands établissements:

- cherchent à recruter les meilleurs élèves, les formations de 3<sup>o</sup> cycle croissant plus vite que les autres;
- accordent une place croissante à la formation continue et à la recherche;
- se dotent de corps enseignants permanents;
- se font une vive concurrence pour recruter les trop rares enseignants; les normes de rémunération étant peu attractives, les établissements jouent sur les horaires et les conditions de travail: on a pu voir une Business School européenne s'attacher un jeune enseignant en lui proposant salaire à temps plein pour 20 heures de cours par an;
- jouent l'international: dans les conseils des établissements, parmi les élèves et les professeurs sont attirés des étrangers; les contenus mettent l'accent sur l'international;
- recherchent une plus grande autonomie par rapport à leurs tutelles pour être moins dépendants de normes locales;
- renforcent leurs liens avec le monde industriel.

### **Une complexité de gestion nouvelle résultant de la diversification.**

La plupart des établissements offrent aujourd'hui une palette de programmes d'activités très large: première formation (type maîtrise ou Grande Ecole), deuxième formation (MBA), doctorat, formation continue, recherche, etc.

La complexité du portefeuille d'activités des établissements implique la création de plusieurs lignes hiérarchiques qui s'entrecroisent et de nombreux conseils. On en arrive souvent à des systèmes difficilement compréhensibles de l'extérieur et même de l'intérieur. A cette complexité de la structure de pilotage s'ajoute la difficulté de trouver les bons points d'équilibre entre:

- les différents programmes d'activité;
- le pouvoir des professeurs et le pouvoir des directions;
- les approches disciplinaires et les approches transversales;

- la recherche et l'enseignement; en France, la charge de l'enseignement est devenue telle, vue la croissance de la demande et la pénurie d'enseignants, que la recherche est souvent sacrifiée.

Les établissements sont engagés dans une course à la croissance. Il y aura de nouveaux entrants, comme dans tout marché en croissance, et la baisse de qualité menace. On va parler effets d'échelle, gains de productivité et spécialisation; dans tous ces raisonnements stratégiques le contenu risque de passer au second plan.

### **Les contenus dans l'ombre.**

Actuellement en tout cas, les débats sur le contenu des enseignements ont peu d'effet sur les choix effectifs de l'enseignement.

Les différences de styles pédagogiques résultent plus de différences de traditions que de choix délibérés. Les Ecoles se distinguent par des pondérations différentes entre disciplines (un peu plus de stratégie, de finance ou de marketing) ou par l'affichage de problématiques nouvelles (avec des contenus pas si nouveaux): la formation plurinationale et le management technologique sont parmi les plus prisés aujourd'hui.

Le vieux débat entre transmission de connaissances analytiques et développement des habiletés réapparaissent: H. Mintzberg ne veut plus recruter des élèves sans expérience pour pouvoir se démarquer du rationalisme excessif des programmes de MBA. De même, on débat de l'intérêt des approches disciplinaires par opposition à la compréhension du vécu de l'organisation. On discute les rapports entre l'enseignement et la recherche académique. Mais ceci ne provoque pas de vraies révolutions: dans le numéro de Business Week, on qualifie de "miracle" l'introduction dans certaines écoles américaines d'une notation des professeurs selon leurs qualités pédagogiques et plus seulement selon leurs publications académiques. En France, les professeurs des écoles sont plus jugés sur leur enseignement que sur leurs recherches alors que c'est l'inverse pour les universités.

Enfin une grande question est revenue d'actualité: le rapport entre le local et l'universel. Pendant longtemps, le courant dominant en théorie des organisations avait fait l'impasse sur les dimensions culturelles de la gestion: on cherchait des lois à partir d'échantillons comprenant des organisations à New York, Londres et Singapour. Mais aujourd'hui l'hypothèse "cultur free" est remise en cause. Cette question concerne au premier chef les Européens, profondément enracinés dans leur culture. Mais, à voir les dilemmes auxquels arrivent les professeurs chargés de faire la part entre vérités locales et universelles, la question ne sera pas réglée de si tôt. D'autant qu'on risque de s'engager dans une guerre des standards qui pourrait bien escamoter les spécificités locales.

### **LA GUERRE DES STANDARDS AURA-T-ELLE LIEU ?**

L'internationalisation développe une concurrence entre établissements de différents pays. Ainsi en Allemagne a récemment été publié un classement des universités, à la manière américaine. Cette publication, la première du genre, a, certes, déclenché un tollé mais elle est sans doute le symptôme d'une évolution profonde.

Sans doute, les évolutions seront lentes car les barrières linguistiques et culturelles sont puissantes. Mais, selon J. P. Nioche, la compétition pourrait déboucher sur une guerre des standards. Il évalue alors les forces en présence.

#### **Le MBA: les commodités d'un modèle importé.**

Le MBA, bien que marginal en Europe, dispose d'atouts importants:

- c'est le produit dominant dans le monde; il a en Europe des importateurs qui ne demandent qu'à croître;
- face à la croissance de la demande, c'est le plus facile à développer: il suffit de recruter des professeurs formés au moule et de reproduire des programmes bien rodés;
- pour un établissement qui se lance dans la concurrence, c'est le produit le plus facile à vendre aux étudiants et aux entreprises;

- il facilite un accord entre les établissements européens, empêtrés dans leurs différences culturelles: personne n'impose ses traditions aux autres.

### **Un standard européen: l'introuvable modèle commun ?**

Les Européens ont dans leurs traditions des atouts importants: tout le monde paraît d'accord. Mais il est difficile de dire ce que serait un standard véritablement européen, c'est à dire qui ne reposerait pas sur la généralisation d'un standard national.

La CEMS espère toutefois y arriver en s'appuyant sur la convergence de certaines caractéristiques des modèles européens. La CEMS est la "Community of European Management Schools". Composée d'institutions leaders dans leur pays<sup>3</sup>, elle a pour ambition de donner aux étudiants concernés une formation d'excellence dans un modèle traditionnel une formation européenne acquise dans des enseignements spécifiques et une expérience à l'étranger. Les cursus de chaque institution doivent satisfaire des exigences communes:

- recrutement d'étudiants jeunes (enseignement en formation initiale);
- programme long (BAC + 5)
- place des disciplines fondamentales (mathématiques, économie, droit): l'enseignement n'est pas purement instrumental;
- pratique de deux langues étrangères;
- place importante donnée à un contenu international européen;
- séjour minimal de six mois à l'étranger (université et entreprise).

Cela ne suffit certes pas à constituer un modèle mais il faut construire à partir de convergences pour ne pas être curiacés par les Américains.

### **Tous candidats.**

Les modèles nationaux ont leurs traditions et leurs forces propres et sont culturellement et sociologiquement très enracinés. Ils peuvent donc constituer autant de candidats au standard dans la compétition européenne. Mais tous n'ont pas la même capacité de rayonnement internationale requise pour faire partie des standards reconnus.

Il reste toutefois un facteur, qui sera peut-être décisif: les entreprises ne souhaitent pas une uniformisation des formations car elles redoutent d'avoir des équipes de direction formées selon un moule unique.

En tout état de cause, J. P. Nioche juge la France en position dangereuse: nos institutions prestigieuses sont incompréhensibles aux étrangers; elles sont petites et engagées dans d'éternelles querelles de clochers avec les universités qui, elles, ont la taille critique mais n'ont ni les moyens ni le management adapté à la concurrence internationale. Ne faudrait-il pas en finir avec nos guerres intestines pour faire face à l'internationalisation ?

---

<sup>3</sup> HEC (Fr.), Boconi (It.), ESADE (Esp.), Université de Cologne (RFA), Louvain (B.), Erasmus (P-B.), Hochschule St Gallen (CH.), Wirtschaftsuniversität Wien (Aut.), Copenhagen Business School (Dan.)

## DEBAT:

## CULTIVER LES IDEES OU STANDARDISER LES CONTENUS ?

**Perdre son originalité pour être international?**

**Un participant:** La référence à un marché international conduit logiquement à la recherche d'un standard et fait craindre de jouer l'originalité: pour la video, le VHS était le moins bon procédé et il s'est pourtant imposé comme standard car il était le plus répandu. Mais cette analogie avec le marché de la video ne me paraît pas valable.

Tout d'abord l'international est encore un mythe au niveau des carrières des managers: les recrutements, même des plus grandes multinationales, restent largement locaux et les élites font carrière dans leur propre pays, tout en faisant un séjour plus ou moins long à l'étranger. Le phénomène ne changera pas de sitôt car les élites verrouillent l'accès aux plus hauts postes de leur pays.

D'autre part on sait en économie industrielle qu'on n'a pas intérêt à l'attaquer de front un producteur dominant sur un marché: il vaut mieux choisir une stratégie de niche, c'est à dire vendre sur un marché protégé des produits spécifiques. Une politique de qualité peut devenir très payante à terme.

Au niveau de la formation des élites, les niches existent puisque les marchés locaux sont fortement protégés. Profitons en pour rénover l'enseignement de la gestion, qui en a bien besoin, au lieu d'adopter le MBA ou de créer un standard européen sans consistance à force de vouloir contenter tout le monde.

**J. P. Nioche:** S'inscrire dans un standard, c'est effectivement choisir un système concurrentiel. Cela ne s'oppose pas à une politique de qualité. Harvard et Stanford sont des institutions de qualité dans le standard MBA. D'autre part, les entreprises se satisfont de moins en moins des formations centrées sur le local: elles cherchent maintenant des personnes à double ou triple culture. Un HEC d'origine anglaise et ayant fait des études de droit en Italie serait très recherché. De même des doubles formations sont très

prisées: ingénieur et gestionnaire, juriste et gestionnaire etc. C'est un profond changement.

**Le même:** Cela ne milite justement pas pour des standards!

**J.P. N.:** Cela suppose des standards incorporant l'international ou compatibles avec avec divers standards nationaux.

**Défendre des traditions ou banaliser les contenus?**

**Un autre:** Vous avez utilisé le langage du marketing pour traiter de l'enseignement de la gestion. C'est un langage commode et parlant. Mais est-il adéquat?

N'aurait-on pas pu plutôt parler d'écoles de pensée. On aurait parlé auteurs, revues, ouvrages, on se serait intéressé aux modalités d'élaboration et de transmission du savoir. Le bon standard aurait alors été la combinaison adéquate pour transmettre un contenu intellectuel fort et pertinent.

L'Allemagne peut tirer parti de ses traditions de recherche et de son modèle de la relation maître-disciple. En France, l'Ecole des hautes études en sciences sociales, l'Ecole des mines ont des traditions qui permettent de transmettre des contenus. Cela fait leur force.

Ne devrait-on pas alors se demander comment une école de gestion peut développer un enseignement fermement articulé sur une recherche produisant des idées pertinentes. Cela amènerait sans doute à découvrir qu'il y aurait beaucoup de choses à changer dans les écoles de gestion.

Pour prendre un cas que je connais, on pourrait se dire: qu'une direction de la recherche devrait être autre chose qu'une instance distribuant des fonds pour permettre aux enseignants d'aller aux colloques; que délivrer des cours à six ou dix groupes en parallèle, en déterminant en détail les contenus, jusqu'au choix des cas, ne permet pas aux enseignants d'avoir une grande valeur ajoutée;

qu'écraser les jeunes enseignants de cours ne leur laisse pas le temps de faire des recherches de terrain.

Bref, il faut peut-être changer beaucoup de choses dans les écoles de gestion, pour en faire des "standards" compétitifs !

**J. P. N. :** Je n'ai pas parlé d'écoles de pensée parce qu'elles ne sont pas dominantes dans la stratégie des établissements. De plus, j'aurais été bien en peine de citer de grands penseurs européens: il n'y a pas de gourou européen dans notre univers cloisonné.

Par ailleurs une stratégie de différenciation par les contenus est possible mais elle peut aussi échouer si elle n'est pas reconnue par le marché. Ainsi la Business School de la prestigieuse Université de Yale a voulu développer un MBA reposant sur la psycho-sociologie; elle n'a pas lésiné sur les moyens et a recruté des stars. Résultat: classée quarantième par Business Week! Ceci dit, des établissements comme Sciences Po ou la London School of Economics ont un succès durable, sans doute parce qu'ils s'appuient sur une forte tradition.

Quant aux cours en parallèle, c'est un compromis entre le degré d'attention qu'il faut accorder à chaque élève et l'économie d'échelle.

### **Enseigner le non transposable.**

**Un participant :** Vous avez parlé du problème du singulier et de l'universel. Je préfère opposer le transposable et le non transposable: le transposable, c'est la comptabilité, le droit, le marketing ou la psychosociologie, en tant que corps de doctrines constitués. Un enseignement dans ces matières est facile et utile, dans la mesure où il y est fait référence de manière semblable en différents lieux.

Mais dans la gestion concrète, c'est la singularité qui domine. Ne pas entretenir les élèves dans l'idée qu'il existe des recettes, les préparer à affronter la singularité des situations est un rôle majeur de la formation en gestion. La méthode des cas ne répond pas au problème car il s'agit de fausses singularités.

**J. P. N. :** La méthode des cas a justement pour ambition de permettre d'enseigner la transposabilité (adapter des concepts généraux à des situations singulières). Mais cela dépend de la façon dont on l'utilise. Au CPA, par exemple, on peut faire un usage très riche des cas avec des auditeurs en formation permanente: ils font des rapprochements avec leur propre expérience. Les étudiants en formation initiale n'ont pas d'expérience à projeter, d'où le risque d'une utilisation normative des cas.

**Le même:** Une bonne pédagogie consiste à immerger l'élève dans des situations de gestion authentiques, en lui ménageant une relation étroite avec un enseignant qui l'aide à y voir clair; ainsi se transmettent des principes de méthode et des grilles de lecture. L'enseignant doit tenir compte d'une double singularité: celle de la situation de gestion et celle de l'élève.

Finalement le vrai problème de la formation est de s'occuper de chaque élève en tant que personne unique. Ceci remet en perspective les débats université-grandes écoles: à ceux qui vantent tel ou tel système, je réponds que la formule m'indiffère, du moment qu'elle cultive des lieux où l'on s'occupe vraiment des élèves.

**J. P. N.:** Vous avez raison: la meilleure voie est de créer des sous-ensembles qui permettent vraiment d'accorder de l'attention aux élèves.

### **Quelle théorie de la formation de la personnalité?**

**Un autre:** Je suis étonné: on en reste aux connaissances transmises. Il me semble que l'enseignement procède aussi d'une théorie de la formation de la personnalité.

Le système des grandes écoles françaises sélectionne des élèves capables de travailler vite et beaucoup, de mener de front des matières difficiles et de faire face sans s'effondrer à une redoutable échéance: le concours.

De même une formation par la recherche marque profondément les personnes.

Quelles sont les théories de la formation de la personnalité dans les établissements de formation à la gestion? Pourquoi homogénéiser les formations alors que la diversité des caractères est une richesse? Les manières européennes ont-elles une chance de se défendre face aux américaines et japonaises?

**J. P. N. :** Vos deux questions sont importantes. Si j'ai évoqué les contenus et la pédagogie, j'ai peu parlé, et il faudrait le faire, des modèles implicites de formation de la personnalité qu'incorpore chaque modèle, avec ses avantages et ses inconvénients. Ainsi, les Grandes Ecoles forment des esprits brillants et rapides, mais les élèves sont aussi hautains et individualistes, ce qui les prédispose mal à écouter les autres et à animer des équipes.

Quant à l'homogénéisation des formations, il faut la voir de manière relative. Mon propos était de faire sentir que la croissance et l'internationalisation vont bousculer les systèmes éducatifs nationaux et créer une concurrence nouvelle dans laquelle la variété des espèces va se réduire. Mais il est probable que cette variété restera élevée. Les bonnes questions sont effectivement de savoir quel rôle joueront nos établissements dans ce concert et comment nous, Européens, pouvons affronter les autres grands.

**Un autre:** En matière de gestion, il faut opposer deux catégories, que j'appellerais les princes et les clercs. Les

princes sont ceux qui sont prédestinés à assumer la conduite des affaires. Les clercs sont leurs collaborateurs.

Les princes étant légitimes, ils savent qu'ils seront dirigeants et tous autour d'eux le savent aussi. Ce qu'ils apprennent est spécifique à la manière dont ils auront à assumer le pouvoir. En France les grandes écoles fabriquent des princes: le recrutement par des concours très difficiles répond aux attentes d'un pays à la fois aristocratique et égalitaire. Aux USA, pays du droit, la prestigieuse Yale School of Law fabrique des princes, et il ne m'étonne pas qu'une Business School ait du mal à trouver son identité à proximité.

Les processus de légitimation des élites sont spécifiques à chaque pays. C'est pourquoi si harmonisation il y a, ce sera dans la formation des clercs, pas des princes.

**J. P. N. :** Je ne vous suivrai pas sur ce terrain de la prédestination mais j'ai une citation pour vous: "*Après tout, si nos mosquées et nos cathédrales servaient uniquement à résoudre les problèmes de tous ceux qui viennent y prier, Dieu lui-même se hâterait de les répudier. Nous sommes avant tout un témoignage de foi. Nous ne sommes pas là pour procurer aux hommes des petits bénéfices. Les résultats pratiques, ça fait un peu petzouille. Ça fait business.*"

Fosco Simbaldi (Romain Gary)  
L'homme à la colombe  
Gallimard, 1984, p. 29.