

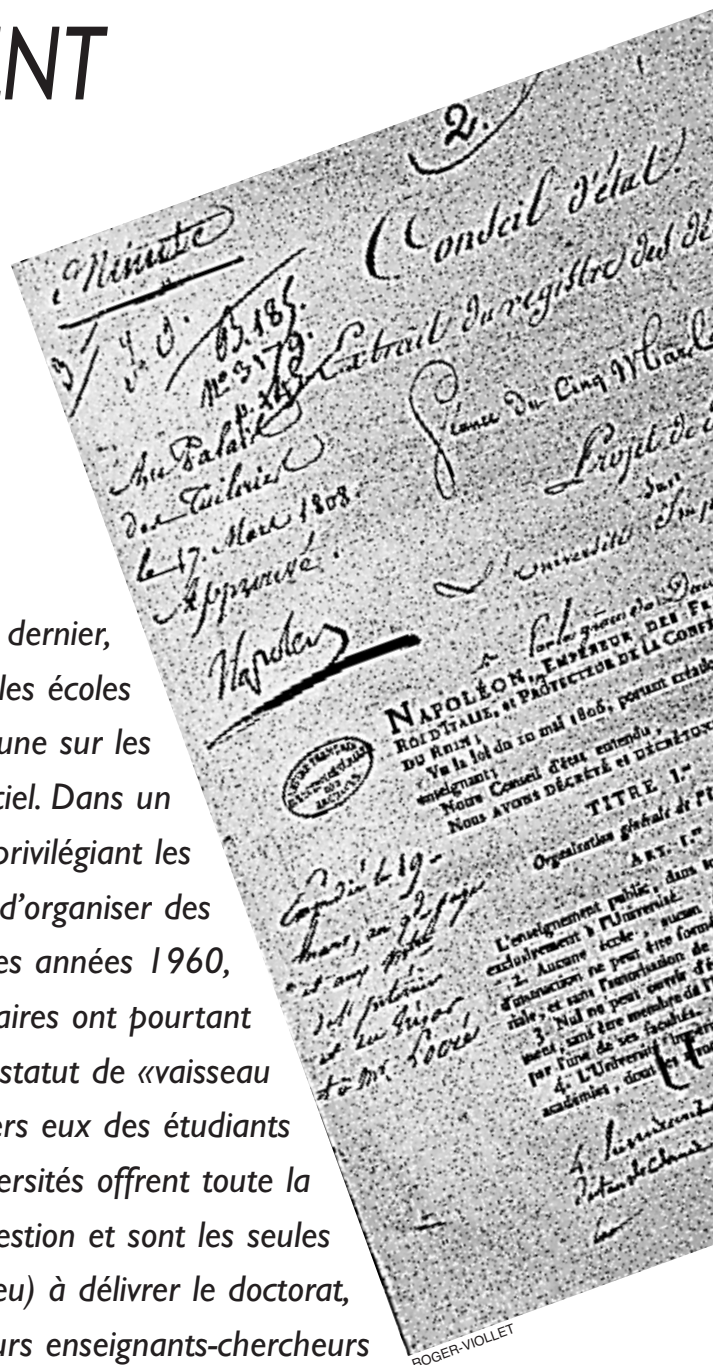
LES ENSEIGNEMENTS SUPÉRIEURS DE GESTION ENTRE DÉSAFFECTION ET ENGOUEMENT

Histoire d'une éclosion tardive*

PAR DANIEL GOUADAIN,

Université de Poitiers - I.A.E.

De leur naissance, au siècle dernier, à leur récente prospérité, les écoles consulaires ont construit leur fortune sur les carences de l'enseignement officiel. Dans un système scolaire et universitaire privilégiant les grandes écoles et refusant d'organiser des formations à la gestion jusque dans les années 1960, quelques établissements universitaires ont pourtant réussi à acquérir, depuis lors, le statut de «vaisseau amiral» susceptible d'attirer vers eux des étudiants de qualité. Désormais, les universités offrent toute la gamme des enseignements de gestion et sont les seules (avec H.E.C., depuis peu) à délivrer le doctorat, c'est-à-dire à former les futurs enseignants-chercheurs qui contribueront demain à enrichir la discipline.



* Article issu d'une conférence prononcée au Colloque «Université et Gestion», Université de Poitiers, Institut d'Administration des Entreprises, les 13 et 14 Mai 1997. L'auteur tient à remercier Yannick LEMARCHAND, Professeur à l'Université de Brest, pour ses précieuses critiques et suggestions.

Chacun, aujourd'hui, gère : ses affaires, son image, ses amours. Dès lors, quoi de plus naturel que la vogue actuelle des enseignements de gestion ? Point n'est besoin pourtant de se reporter beaucoup en arrière pour en apprécier la radicale nouveauté : eux qui restaient, au mieux, confinés en coulisse, voici qu'en l'espace d'une génération, ils se rapprochent du devant de la scène !

Retournement étonnant et cependant assez rarement relevé. L'amnésie qui a longtemps caractérisé les sciences de gestion se dissipe progressivement au rythme de l'avancement des travaux historiques, que viennent couronner l'organisation de colloques et de rencontres (1) et le lancement de revues (2). Pourtant, la «naissance du gestionnaire», en dépit des travaux (3) qui lui ont été consacrés, est loin d'avoir inspiré une littérature comparable à celle portant sur l'autre figure de la professionnalisation des pratiques dans les organisations, l'«ingénieur moderne» : une différence de traitement qui invite à ne pas négliger le parallèle entre l'un et l'autre. Le contraste est saisissant, en effet, entre le rôle joué par notre pays dans le domaine de la formation des ingénieurs et celui qui a été le sien en matière d'enseignement de la gestion. Dans le premier cas, il s'est montré résolument novateur en instituant, dès avant 1750 (4), des cursus dont l'École polytechnique constituera l'aboutissement ; dans le second cas, il s'est contenté pour l'essentiel de suivre. L'engouement des quarante dernières années faisant suite à une longue désaffection, ce serait avec un bon demi siècle de retard par rapport aux pays habituellement pris comme référence, les États-Unis et l'Allemagne (5), que la France se serait réellement intéressée à ce type de formation : cela inciterait évidemment, dès lors que serait confirmé le schéma d'une histoire contrastée, à en rechercher les causes mais aussi à en scruter les conséquences sur le paysage actuel des formations à la gestion.

DE L'HOMME DE MÉTIER À LA FIGURE EMBLÉMATIQUE DE L'INGÉNIEUR D'ÉTAT

La première période de l'histoire de ces enseignements se prolonge tard dans notre siècle, sans doute jusque dans les années 1950-1960 ; il serait pourtant hasardeux de vouloir en situer précisément le commencement. À s'en tenir à la tradition française, qui en fait la continuation des enseignements «commerciaux» et en exclut donc tout ce qui a trait à l'administration des organisations «non marchandes» (collectivités publiques, Église, armée), ce serait un anachronisme que de la faire remonter au delà du début du XIX^e siècle : si la création de l'École supérieure de commerce de Paris date d'octobre 1819, ce n'est guère qu'à partir de sa seconde moitié que l'on peut en observer véritablement les prémices.

Lenteurs et retards de la croissance française

Au cours de cette première période d'une centaine d'années, diverses initiatives ont été prises pour organiser en France des enseignements de gestion. Les résultats sont restés globalement

Face à la décrépitude des universités classiques, dispensatrices de toutes les connaissances humaines, les Révolutionnaires poursuivirent l'œuvre entreprise par la Monarchie en créant des grandes écoles prodiguant des enseignements professionnels spécialisés ; dans le même esprit, Napoléon institua, en 1808, la séparation des facultés.

(1) Colloque "Histoire, Gestion et Management". Premières rencontres, Université de Toulouse I, novembre 1992.

(2) Le premier numéro de la revue *Entreprises et Histoire* est paru en 1993.

(3) Philippe MAFFRE, *Les origines de l'enseignement commercial supérieur en France au XIX^e siècle*, thèse pour le doctorat de troisième cycle en Histoire, 2 tomes, Université de Paris I - Sorbonne, 1984.

Également : Marc MEULEAU, *Les H.E.C. et l'évolution du management en France*, thèse de doctorat d'État d'Histoire, 4 tomes, Université de Paris X - Nanterre, 1992.

(4) L'École des Ponts et Chaussées, considérée comme la première école d'ingénieurs au monde, a été créée en 1747, l'École du Génie de Mézières en 1748.

Antoine PICON, *Architectes et ingénieurs français au siècle des Lumières*, Marseille, Éditions Parenthèses, 1988, chapitre V.

Sur l'histoire de l'École des Ponts et Chaussées, voir également par exemple : Antoine PICON, *L'invention de l'ingénieur moderne : l'École des Ponts et Chaussées, 1747-1851*, Paris, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, 1992.

(5) En Allemagne, les premières Handelshochschulen furent fondées en 1898 à Leipzig et en 1901 à Cologne.

Aux États-Unis, la Wharton School of Finance and Economy fut fondée en 1881, la Amos Tuck School of Administration and Finance de Dartmouth en 1899, la Harvard Graduate School of Business Administration en 1908.

Robert R. LOCKE, *The End of the Practical Man : Entrepreneurship and Higher Education in Germany, France and Great Britain, 1880-1940*, Greenwich (Connecticut), JAI Press, 1984, p. 135 et p. 138.

RÉALITÉS MÉCONNUES

modestes, qu'il faille en chercher les raisons dans les caractéristiques structurelles de l'économie française ou dans le mode dominant de sélection des élites. Et, de ce dernier point de vue, si la figure de l'ingénieur d'État n'explique pas tout, elle aide à comprendre bien des choses, à commencer par la place de l'Etat dans la société française et le tropisme d'institutions d'enseignement prioritairement tournées vers la satisfaction de ses besoins.

La gestion de la plupart des entreprises n'était pas considérée traditionnellement comme nécessitant des savoirs spécifiques devant faire l'objet d'enseignements systématiques ; elle pouvait être confiée à l'«homme de métier», ayant bénéficié d'un «apprentissage sur le tas».

Il faut donc s'interroger sur les facteurs «objectifs» (indépendants de ceux d'ordre culturel) qui auraient pu conduire à un changement, même s'il ne peut évidemment être question de postuler l'existence de liens de causalité stricte entre état de l'économie et caractéristiques de l'appareil de formation.

La longueur d'une période entrecoupée de conflits meurtriers interdit toute généralisation hâtive ; on peut cependant penser qu'au moins jusqu'à la seconde guerre mondiale, les lenteurs et retards de la croissance française ont favorisé la persistance de méthodes traditionnelles de gestion, et avec elle la survie de «l'homme de métier».

Sans entrer dans le détail de l'histoire économique nationale, sans doute faut-il rappeler l'idée longtemps prévalente d'une décélération française, à partir du milieu du siècle dernier (6) :

(6) Maurice LEVY-LEBOYER, François BOURGUIGNON, *L'économie française au XIX^e siècle. Analyse macro-économique*, Paris, Economica, 1985, p. 2.

(7) Maurice LEVY-LEBOYER, François BOURGUIGNON, *op. cit.*, p. 7.

dans les années 1860, pour des raisons diverses (interventionnisme excessif de l'État, phases de retour au protectionnisme), la France serait entrée dans une période de moindre réussite économique, sans que le redressement du tournant du siècle (1905-1913) ait permis véritablement d'inverser la tendance, qu'aurait au contraire accentuée la crise des années 1930 (7) (8).

Conséquence du retard apporté à la mobilisation des capitaux et de la main d'oeuvre, la concentration des industries serait restée en France inférieure à celle observée à l'étranger (9) : les grandes entreprises y auraient été beaucoup moins nombreuses qu'aux États-Unis ou en Allemagne, ce qui, s'agissant de la production de biens de consommation, serait bien sûr à rapprocher de l'étroitesse des marchés (10).

Sans doute, les thèses dites révisionnistes, battant en brèche des vues longtemps admises, invitent-elles à ne pas trop noircir le tableau : l'économie et la société françaises n'auraient pas cessé d'évoluer selon leur rythme propre et, depuis le XVIII^e siècle, les «*dynamismes [l'auraient] emporté de manière récurrente sur les inerties, selon des phases interdécennales faisant alterner freinages dominants et accélérations dominantes*» (11).

Ce qui interdit évidemment de parler de blocages durables mais n'autorise pas pour autant à considérer que notre pays ait réussi à conserver, dans les domaines économique et scientifique, le rôle d'entraînement qui semble avoir été le sien au début du XIX^e siècle (12).

«*Au début du XX^e siècle, non seulement la France n'était plus la nation la plus riche d'Europe, mais de toutes les grandes nations occidentales, son économie était également la moins progressive*».

Rondo CAMERON, *op. cit.*, p. 397.

(9) Maurice LEVY-LEBOYER, François BOURGUIGNON, *op. cit.*, p. 6.

(10) Robert R. LOCKE, *op. cit.*, p. 303 et 307.

(11) Jean BOUVIER, *Libres propos autour d'une démarche révisionniste*, in Patrick FRIDENSON et André STRAUSS (sous la direction de), *Le capitalisme français XIX-XX^e siècles. Blocages et dynamismes d'une croissance*, Paris, Fayard, 1987, pp. 12-27.

(12) Rondo CAMERON, *op. cit.*, pp. 11, 12 et 51.

(13) Parmi les travaux d'Alfred D. Chandler, voir en particulier :

Alfred D. Jr. CHANDLER, *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1977 ; trad. franç., *La main visible des managers*, Paris, Economica, 1988.

(14) Robert R. LOCKE, *op. cit.*, pp. 90-97, p. 302.

(15) *Ibidem*, pp. 304-310, pour le cas de l'Allemagne.

(16) *Ibidem*, p. 298.

(17) Marc NIKITIN, *La naissance de la comptabilité industrielle en France*, thèse pour le doctorat ès Sciences de gestion, Université de Paris IX - Dauphine, 1992.

Henri ZIMNOVITCH, *Les calculs du prix de revient dans la seconde industrialisation en France*, thèse pour le doctorat ès Sciences de gestion, Université de Poitiers, 1997.

(18) Dans les années 1920, un certain nombre d'entreprises se préoccupèrent d'adapter la structure

	1853	1865	1880	1890	1900	1910	1913	1913(a)
États-Unis	83,7	84,4	88,6	95,5	102,9	121,5	121,6	126,2
Royaume-Uni	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
France	67,6	72,7	71,5	65,7	70,9	74,6	79,0	62,6
Allemagne	53,5	56,3	55,1	58,4	64,4	70,5	71,9	72,4

Source : A. MADDISON, *Per Capita Output in the Long Run*, Kyklos, vol. 32, 1979, fasc. 1-2, p. 425 et s., et pour la variante (a) : P. BAIROCH, *The Main Trends in National Economic Disparities since the Industrial Revolution*, in

P. BAIROCH et M. LEVY-LEBOYER, *Disparities in Economic Development since the Industrial Revolution*, 1981, p. 10.

(8) L'évolution apparaîtrait sans doute plus nettement si l'on comparait les situations à un siècle de distance : «*Au début du XIX^e siècle, la France était la nation la plus puissante d'Europe*».

La perpétuation des méthodes traditionnelles de gestion

Dans les économies les plus dynamiques, aux États-Unis et en Allemagne, le développement des grandes entreprises, après 1880, a suscité de nouvelles méthodes de gestion (13). Pour maîtriser des organisations devenues complexes, il fallait réussir à coordonner des activités financières, productives, commerciales (14) ; d'où la nécessité de doter la «main visible» des dirigeants d'outils de contrôle des opérations : comptabilité analytique, coûts préétablis, prévisions, budgets ; d'où, également, le souci d'être à l'écoute d'un client devenu lointain, d'en comprendre la psychologie et les attentes, afin d'être en mesure de «dominer» le marché (15). Si les nouvelles méthodes ont trouvé leur terrain d'élection dans les grandes entreprises, elles n'en sont pas pour autant restées l'apanage. Comme l'observe Robert R. Locke, une évolution managériale se produisit, après 1880, même dans de petites entreprises : pour rester compétitives, elles durent adopter de nouvelles méthodes de contrôle leur permettant de mieux connaître et mieux maîtriser leurs coûts de production ; par ailleurs, elles purent, en s'associant, organiser régionalement - et même nationalement - la commercialisation de leurs produits (16).

En France, la croissance ralentit, la taille plus faible des entreprises, l'échelle réduite des

marchés de consommation, les liens vraisemblablement moins étroits entre le monde scientifique et celui des affaires, se révélèrent propices au conservatisme en matière de gestion. Sans doute ne faudrait-il pas minimiser nombre d'«innovations» nationales : dans le domaine du calcul des coûts, certaines entreprises industrielles mettent en œuvre des méthodes qui, aussi bien au début du siècle qu'entre les deux guerres, n'ont absolument rien à envier à ce qui se pratique au même moment à l'étranger (17) ; en matière de «gestion et motivation du personnel», des expériences originales sont précocement tentées, dans le sillage des travaux de Frédéric Le Play (1806-1882) sur l'«économie sociale». Globalement, pourtant, l'impression prévaut d'un certain suivisme : les méthodes nées en Allemagne, et plus encore aux États-Unis (puisque dès avant 1914 le «modèle américain» tendait à être préféré à l'allemand), suscitent un large intérêt (18) mais c'est souvent avec deux ou trois décennies de retard que les entreprises françaises empruntent les voies suivies par leurs devancières (19). Elles ont ainsi, plus longtemps que d'autres, pu continuer à utiliser des outils que l'individu intelligent pouvait apprendre à maîtriser sur le tas et la nécessité s'est sans doute moins faite sentir qu'ailleurs de mettre en place des formations à l'intention de leurs futurs responsables.

L'évolution de l'économie française pourrait ainsi expliquer la survivance de l'«homme de métier» et, avec elle, le relatif désintérêt pour les enseignements de gestion. Mais, dans l'enchevêtrement des causes et des conséquences, il ne faut pas pour autant négliger les facteurs d'ordre culturel car les caractéristiques de l'appareil de formation français pourraient, en retour, avoir privé les entreprises de notre pays des personnels qui leur auraient permis de marcher du même pas que leurs concurrentes.

Un enseignement supérieur spécialisé au service de l'État

Le système français d'enseignement supérieur, tel qu'il émerge à partir de la fin du XVIII^e siècle, ne tarde pas à se singulariser : les grandes écoles, initialement créées pour fournir à l'État les fonctionnaires civils et militaires dont il a besoin, règnent en maîtresses tandis que les universités peinent à reconquérir une place comparable à celle qu'elles réussissent progressivement à occuper dans les autres pays.

La France serait-elle donc un pays sans universités ? La question passerait pour paradoxale si elle n'était posée par des observateurs avertis de la société française du siècle dernier (20). Face à la décrépitude dans laquelle étaient tombées les

divisionnelle, les techniques de contrôle, de budget, d'étude de marché, de sélection du personnel, quelques années séparant généralement "l'importation" de l'idée des premières tentatives de mise en œuvre.

Dans les années 1930, le "paysage" changea : les méthodes adoptées dans la décennie précédente s'implantèrent de plus en plus profondément dans les entreprises, mais les outils nés pendant la crise tardèrent à franchir l'Atlantique ce qui, avec la Grande Dépression et la primauté accordée, pour survivre, aux questions financières, est évidemment à expliquer par les coûts qu'auraient occasionnés leur adoption.

Marc MEULEAU, *op. cit.*, tome 3, pp. 861-880.

Par ailleurs, il faudrait relever les efforts réalisés dans l'Entre-deux-guerres en faveur de la rationalisation de la gestion par une série d'organismes dont l'action a porté sur la diffusion de méthodes venues d'Amérique, mais aussi sur l'élaboration de nouveaux outils et concepts de gestion : Comité national de l'organisation française (C.N.O.F.), Commission et Service de l'organisation scientifique du travail de l'Union des industries métallurgiques et minières (U.I.M.M.), Commission générale d'organisation scientifique du travail (C.G.O.S.T. et bientôt Cégos) créée par la Confédération générale de la production française.

(19) Marc MEULEAU, *op. cit.*, tome 3, p. 875.

(20) Théodore ZELDIN. *Histoire des passions françaises, 1848-1945*, tome 2, *Orgueil et intelligence*, Paris, Éditions du Seuil, Collection "Points-Histoire", Paris, 1980, pp. 358-390.

universités, comme d'ailleurs celles de toute l'Europe, les Révolutionnaires avaient choisi de faire table rase : abandonnant l'ancienne conception d'universités dispensatrices de toutes les connaissances humaines et poursuivant l'oeuvre entreprise par la Monarchie (avec la fondation de l'École des Ponts et Chaussées), ils ont créé des écoles spécialisées prodiguant un enseignement professionnel, dans des disciplines séparées ; dans le même esprit, sur les décombres des universités, ont été instituées (21) des facultés entièrement indépendantes les unes des autres. Et, dans la première moitié du XIX^{ème} siècle, les grandes écoles connaissent sans doute leur âge d'or : au moment de la fondation de Polytechnique, il n'existait en effet aucune institution comparable et, face aux systèmes décentralisés de pays comme l'Allemagne ou la Grande-Bretagne, le nouveau système d'enseignement, centralisé, spécialisé et sélectif, animé par un personnel de qualité, exerce une indéniable influence (22).

Avec le temps toutefois, on assiste, dans plusieurs pays étrangers, à une régénération des universités qui, à l'enseignement et à la collation des grades, associent progressivement la recherche, l'élaboration de savoirs : à partir du dernier quart du siècle, les universités allemandes constituent sans doute la nouvelle référence en matière d'enseignement supérieur pour de nombreux pays, les États-Unis en particulier, mais aussi, d'une certaine façon, la France.

La défaite de 1870 face à l'Allemagne conduit en effet à s'interroger sur l'état de l'ensei-

gnement supérieur ; elle donne une forte impulsion au mouvement de réforme entamé par Victor Duruy à la fin du Second Empire. Mais les lois du début de la III^{ème} République ne suffisent pas à mettre fin au particularisme français : celle de 1896 réunit les facultés au sein d'universités ; le regroupement reste cependant artificiel ; surtout, il laisse à l'écart les établissements les plus prestigieux, les grandes écoles, de sorte qu'un système dual va peu à peu se mettre en place, au moins en ce qui concerne la formation des scientifiques et des ingénieurs.

Les grandes écoles en représentent indéniablement le cœur : elles constituent la voie privilégiée d'accès à l'élite, principalement en raison de la fonction qui est originellement la leur : fournir à l'Etat les cadres, particulièrement les ingénieurs, dont il a besoin. Pour cette raison, elles font durablement obstacle à l'émergence d'universités qui puissent se comparer, particulièrement en matière de production de connaissances, à celles qui montent progressivement en puissance à l'étranger.

Les grandes écoles constituent la voie privilégiée d'accès à l'élite, principalement en raison de la fonction qui est originellement la leur : fournir à l'Etat les cadres, particulièrement les ingénieurs, dont il a besoin. (Amphi de l'École polytechnique en 1970. À dr., J. Attali).

(21) En 1808, par Napoléon I^{er}.

(22) Au moment de la fondation de l'École polytechnique (en 1794), il n'existait aucune institution qu'on pût lui comparer. D'où son influence dans plusieurs pays d'Europe et aux États-Unis. "Dans de nombreux pays, d'anciens polytechniciens français ou étrangers participèrent à la fondation, ou à la formation des équipes d'enseignants de nouvelles écoles. L'un d'entre eux, exilé par Napoléon à cause de ses sympathies républicaines, organisa l'instruction à l'Académie militaire américaine de West Point, qui fut la première école d'ingénieurs en Amérique, ainsi qu'au Virginia Military Institute".

L'influence de Polytechnique sur le Massachusetts Institute of Technology a été également relevée.

Rondo CAMERON, *La France et le développement économique de l'Europe, 1800 - 1914*, Paris, Éditions du Seuil, Collection "L'Univers historique", 1971, p. 61.

(23) Terry SHINN, "Des corps de l'Etat au secteur industriel : genèse de la profession d'ingénieur, 1750-1920", *Revue française de sociologie*, vol. XIX, n°1, janvier-mars 1978, pp. 39-78.

(24) Les Écoles des Arts et Métiers, fondées à partir du début du siècle (Châlons-sur-Marne en 1803, Angers en 1811) se contentent de dispenser des connaissances empiriques à de futurs ouvriers qualifiés et contremaîtres. *Ibidem*

(25) En 1883, création de l'École de Physique et de Chimie de Paris.

En 1893, création de l'École d'Électricité de Paris (future École supérieure d'électricité).

Ibidem.

(26) Entre 1897 et 1909, les facultés des Sciences de Grenoble, Lille, Lyon, Nancy et Toulouse mettent à leur programme des cours de formation des futurs ingénieurs. *Ibidem*.

Voir également : Terry SHINN, *L'École polytechnique : 1794-1914*, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 1980, p. 198 et s..

(27) Pierre BOURDIEU, *La noblesse d'État*, Paris, Éditions de Minuit, 1989.

Ezra N. SULEIMAN, *Les élites en France. Grands corps et grandes écoles*, Paris, Éditions du Seuil, 1979.

Ezra N. SULEIMAN et Henri MENDRAS (sous la direction de), *Le recrutement des élites en Europe*, Paris, Éditions La Découverte, Collection "Recherches / Changement social en Europe occidentale", 1995.

(28) Cité par André CABANIS, "Contribution à l'histoire de l'enseignement de la gestion", in *Mélanges offerts à Pierre VIGREUX*, Collection "Travaux et recherches de l'I.P.A.-I.A.E. de Toulouse", Toulouse, 1981, tome I, pp. 159-183.

L'«empire» de l'ingénieur d'État

Il faudrait en fait revenir aux origines de la profession d'ingénieur en France. Contrairement à ce qui s'est passé dans un pays comme la Grande-Bretagne, où l'ingénieur, initialement autodidacte, s'est très tôt mis au service de l'industrie, celui-ci «naît» en France comme membre d'un corps de l'État (Génie militaire, Constructions navales, Ponts et Chaussées, Mines) et participe, à ce titre, à des activités traditionnelles de la Puissance Publique. Très tôt, des écoles sont instituées pour sa formation.

La Révolution consolide son statut et sa place au sein de la société, en fondant l'École polytechnique et ses prolongements (écoles d'application) : au carrefour des traditions aristocratiques et des aspirations méritocratiques, elle ne tarde pas à devenir, compte tenu de la vocation propre de l'École normale supérieure (et en attendant la création de l'École nationale d'administration), l'institution de référence, en fonction de laquelle s'organisent parcours scolaires et stratégies des établissements d'enseignement : les meilleurs élèves se dirigeant vers les grands corps techniques, l'ingénieur d'État s'est rapidement affirmé comme la figure de proue de l'ensemble du système éducatif. Sélectionné à l'issue d'un concours difficile, il reçoit une formation encyclopédique, fondée sur des connaissances de nature théorique et déductive, qui le préparent à exercer deux types de responsabilités, en rapport avec les prérogatives des corps de l'État dans lesquels il est appelé à servir : fonctions scientifiques et techniques mais surtout fonctions administratives et de contrôle, qui lui confèrent une place centrale dans la sphère bureaucratique et une situation exceptionnelle dans la hiérarchie des professions (23).

Longtemps, jusqu'au milieu du XIX^e siècle, les fonctions techniques en entreprise n'attirent guère de candidats de valeur : la profession d'ingénieur continue d'être prioritairement tournée vers le service public, ce qui entraîne de regrettables conséquences pour l'industrie (24). A partir de la deuxième moitié du XIX^e siècle, en réponse aux besoins nés du développement économique, un deuxième groupe d'ingénieurs se constitue, avec pour vocation l'application d'un savoir théorique et de connaissances empiriques aux problèmes concrets de la vie industrielle. L'École centrale des arts et manufactures (fondée en 1829) n'ayant pas tardé à se rapprocher du modèle de l'École polytechnique (bien que conçue à l'origine pour s'en démarquer), de nouvelles écoles spécialisées voient le jour, pour dispenser un enseignement essentiellement inductif et pragmatique (25), tandis que plusieurs facultés de sciences proposent des programmes de formation pour futurs ingénieurs

(26). Au fil du temps, les ingénieurs d'industrie, forts sans doute de la considération dont jouit la science, voient leur poids augmenter dans l'industrie aussi bien que dans la société globale.

La figure de l'ingénieur d'État reste cependant dominante, ce qui renvoie aux analyses bien connues sur le recrutement des élites en France et le rôle central de l'État (27) ; plus administrateur que technicien, familier de l'appareil bureaucratique, il se trouve ainsi en position, s'il désire quitter le service public, de se muer en «gestionnaire» des «grandes affaires». La considération qu'on lui témoigne rejaille sans doute sur l'ensemble d'une profession qui, en dépit des rivalités qui la traversent, a su acquérir un réel prestige, ce qui laisse évidemment peu de place, dans les entreprises, aux diplômés qui ne lui appartiendraient pas et constitue peut-être un autre élément d'explication du caractère durablement «périphérique» des enseignements de gestion.

Des enseignements de gestion durablement «périphériques»

Les enseignements de gestion, ou plutôt leurs prédécesseurs, tant l'expression contemporaine fleure l'anachronisme, naissent, en réponse aux besoins du commerce, hors du giron de l'État, ce qui les a voués longtemps à la marginalité.

Le vocabulaire actuel prête évidemment à confusion, puisqu'à nos yeux, l'idée de gestion est de plus en plus associée à celle d'organisation, quelle qu'elle soit. En fait, les enseignements de gestion émergent non pour répondre aux besoins de l'État, ni même à ceux de l'industrie et du secteur privé dans son ensemble, mais «seulement», serait-on tenté de dire, pour satisfaire ceux du commerce et ils le font sous les espèces du «haut enseignement commercial».

Autant dire que, dans un pays dont chacun connaît la hiérarchie des valeurs, ils ne naissent pas sous les meilleurs auspices. D'entrée de jeu, le système officiel les ignore : il n'y a aucune raison pour qu'une «grande école» d'État les prenne en charge ; quant à l'Université, elle ne voit pas en quoi elle pourrait contribuer à un enseignement qui ne serait «*que le prolongement et la confirmation des leçons données par l'enseignement secondaire, agrémentées tout au plus d'un grain de réalisme, puisque tendant avant tout à inculquer des connaissances d'ordre pratique à de jeunes gens destinés aux affaires, c'est-à-dire à demeurer toute leur vie sur le terre à terre des ventes et des achats, sans aucun souci d'idéal. Un enseignement qui ne poursuit d'autre but n'a rien d'un enseignement supérieur à quoi l'Université puisse apporter son concours*» (28).

En conséquence, le haut enseignement commercial naît hors du système officiel, à l'initiative, principalement mais non exclusivement, des chambres de commerce : l'École supérieure de commerce (E.S.C.) de Paris (fondée en octobre 1819 et reprise par la Chambre de commerce de Paris en 1868) fait figure de précurseur et c'est dans le dernier quart de siècle, après la guerre de 1870, qui a fait prendre conscience du retard par rapport à l'Allemagne, que sont fondées les autres E.S.C., dans les grandes villes du pays : en 1905, il en existe treize (29), auxquelles il faut ajouter l'École des hautes études commerciales (H.E.C., créée en 1881) qui, dans l'esprit de ses promoteurs, doit se situer au sommet d'une pyramide dont les écoles supérieures de commerce représenteraient le degré secondaire et les écoles de commerce, la base (30) : ainsi se constituerait un système d'enseignement commercial à peu près complet, parallèle à l'enseignement classique. Mais il y a loin de ce schéma idéal aux faits : dans la réalité, le haut enseignement commercial peine à échapper à la marginalité.

Plusieurs indices doivent, à cet égard, être relevés. Les conditions de recrutement n'ont que peu à voir avec celles des écoles d'ingénieurs les plus prestigieuses et de l'Université, qui n'est ouverte qu'aux bacheliers : les E.S.C. (et autres établissements similaires) s'adressent, pour l'essentiel, à des non-bacheliers, admis à l'issue d'un examen plutôt «libéral», que n'ont évidemment pas à subir les titulaires de toute une série de diplômes (brevet élémentaire, certificat d'études primaires

supérieures), et comptent, pour attirer à elles les fils de la bourgeoisie, sur la dispense que la loi sur le recrutement militaire accorde pour un temps à leurs élèves (31) (32). La faiblesse des exigences ne suffit pas cependant à gonfler les candidatures. Les élèves restent peu nombreux : en 1905, à peine plus de mille en tout dans les treize E.S.C. (1.300 en comptant H.E.C.), alors qu'en Allemagne, dès 1898, un seul établissement pouvait en compter à peu près autant (33). Et si, avec de nouvelles créations en province, les effectifs s'accroissent dans les années 1920, ils retombent quasiment, dans le courant des années 1930, au niveau du début du siècle (34).

La formation dispensée ne brille pas, il est vrai, par son originalité : les écoles organisent des cursus de deux ans (allongés à trois ans en 1939 à H.E.C. et en 1947-1948 dans les E.S.C.) (35), fondés principalement sur la trilogie : comptabilité, droit, langues vivantes (36), diffusant ainsi des connaissances également dispensées ailleurs, dans des institutions auxquelles revient souvent le privilège de l'ancienneté : facultés de Droit pour les disciplines juridiques, facultés de Lettres pour les langues vivantes (37). De ce fait, elles n'ont pas à créer les savoirs qu'elles dispensent et peuvent se contenter de faire appel à des professeurs pour lesquels l'enseignement assuré ne représente qu'une activité parmi d'autres : ils viennent beaucoup plus des lycées, voire des facultés (pour les matières juridiques) que des milieux professionnels, et les permanents sont l'exception (38). On touche là à une de leurs caractéristiques fondamentales : elles

(29) André CABANIS, *op. cit.*

(30) Philippe MAFFRE, *op. cit.*, p. 84 et s..

(31) André CABANIS, *op. cit.*

Philippe MAFFRE, *op. cit.*, pp. 84-178.

Marc MEULEAU, *op. cit.*, tome 1, pp. 76-118.

(32) Ce n'est qu'en 1913 que le directeur de l'enseignement secondaire autorisa la création de classes préparatoires à H.E.C. dans les lycées.

Philippe MAFFRE, *op. cit.*, p. 125.

L'appellation d'"épices" et d'"épiciers" donnée à ces classes préparatoires et à leurs élèves semble dire assez bien leur place dans la hiérarchie des valeurs

(33) Philippe MAFFRE, *op. cit.*, p. 183.

(34) Évolution des effectifs :

	1895	1901	1905	1910	1920	1925	1930	1935
H.E.C.	261	320	303	290	678	459	1510	377
E.S.C. Paris	118	254	247	514	657	763	742	581
E.S.C. Province	540 (a)	1063 (b)	783 (c)	1006 (c)	1752 (d)	594 (e)	2008 (f)	1126 (f)

(a) 1895 : Bordeaux, Le Havre, Lille, Lyon, Marseille, Rouen.

(b) 1901 : les mêmes plus Alger, Dijon, Montpellier, Nancy, Nantes.

(c) 1905 : les mêmes plus Toulouse.

(d) 1920 : les mêmes plus Clermont-Ferrand.

(e) 1925 : les mêmes plus Mulhouse et Strasbourg.

(f) 1930 : les mêmes plus Reims.

Source : André CABANIS, *op. cit.*

(35) André CABANIS, *op. cit.*

Marc MEULEAU, *op. cit.*, tome 1, pp. 76-145.

(36) à laquelle viennent s'ajouter des enseignements qui ont varié selon les lieux et les époques : histoire du commerce, géographie économique, arithmétique commerciale, "marchandises", voire, dans quelques cas, calligraphie et élocution. L'économie politique reste généralement réduite à la portion congrue, et les écoles de commerce ont perdu là l'occasion d'affirmer une certaine originalité pédagogique.

André CABANIS, *op. cit.*

Philippe MAFFRE, *op. cit.*, deuxième partie, ch. II.

Marc MEULEAU, *op. cit.*, tome 1, p. 168 et s.

(37) André CABANIS, *op. cit.*, p. 164.

Philippe MAFFRE, *op. cit.*, deuxième partie, chapitre II.

(38) André CABANIS, *op. cit.*

Philippe MAFFRE, *op. cit.*, deuxième partie, chapitre III (p. 595 et s., p. 631 et s.).

(39) Robert R. LOCKE, *op. cit.*, p. 136 et s. p. 155 et s., p. 199 et s., p. 295 et s..

Philippe MAFFRE, *op. cit.*, p. 357.

(40) La faiblesse de la contribution des enseignants des Écoles (et a fortiori de l'Université) à la production de connaissances ne saurait faire oublier l'apport décisif d'un certain nombre d'auteurs français "indépendants" : au premier rang de ceux-ci, Henri FAYOL (1841-1925), dont l'ouvrage : *Administration générale et industrielle* (1916) a longtemps suscité beaucoup plus d'enthousiasme aux États-Unis qu'en France

(41) Selon Marc MEULEAU, H.E.C. ne propose pas d'enseignement commercial à proprement parler avant la réforme de 1939. Marc MEULEAU, *op. cit.*, tome 3, p. 850.

n'ont pas réussi à se doter de véritables corps enseignants, que des activités de recherche et d'écriture auraient rendu capables, comme en Allemagne ou aux États-Unis, de participer à la production de connaissances, à la constitution d'une discipline académique (39) (40), ce qui explique d'ailleurs l'importance réduite accordée aux disciplines de gestion (des disciplines commerciales en particulier), au sens où nous l'entendons aujourd'hui, mais où le comprenaient déjà, dès le début du siècle, les établissements allemands et américains (41). De sorte que le bilan en 1914, mais sans doute aussi en 1939, reste assez modeste et qu'il est difficile d'échapper à la question de la nécessité d'un type de formation qui peine à se

démarquer de l'enseignement secondaire et qui, en tout état de cause, n'a pas réussi à affirmer sa spécificité dans l'ensemble du système éducatif français. Les conditions de création et de fonctionnement des écoles commerciales n'étaient donc en rien de nature à contrarier les tendances lourdes inscrites dans le modèle national de formation des élites. Aussi longtemps que s'est prolongé le relatif alanguissement économique et démographique de notre pays, le désintérêt pour les enseignements de gestion a persisté (42). Il a fallu attendre le renouveau des lendemains de la deuxième guerre mondiale pour qu'ils connaissent le développement, vigoureux mais tardif, qui est à l'origine de leur «physionomie» actuelle.

Cours de comptabilité en 1910, dispensé par la Société d'Enseignement moderne.

Selon le même auteur, à H.E.C., jusqu'à la réforme de 1957, les cours de commerce n'occupaient que 2,3% du temps (année scolaire 1955-56).

Marc MEULEAU, *op. cit.* tome 3, p. 942.

(42) Il faudrait mentionner un certain "frémissement" dans l'Entre-deux-guerres, qui débouche sur la mise en place de nouveaux enseignements de gestion, en dehors, il est vrai, du haut enseignement commercial et de l'Université.

En 1931, le Centre de préparation aux affaires (C.P.A.) est fondé à l'initiative de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

En 1934, le Comité national de l'organisation française crée l'École d'organisation scientifique du travail (E.O.S.T.).

Par ailleurs, des enseignements d'organisation des entreprises sont introduits dans un certain nombre d'écoles d'ingénieurs (École supérieure d'aéronautique, École supérieure d'électricité, École centrale des arts et manufactures.) ainsi qu'au Conservatoire national des arts et métiers (C.N.A.M.).

LA QUÊTE DE L'ACCOMPLISSEMENT

Au conservatisme institutionnel qu'avait autorisé l'issue victorieuse de la première guerre mondiale, il est habituel d'opposer les remises en cause radicales dont les malheurs de la seconde n'ont pas permis de faire l'économie. Il a pourtant fallu attendre le milieu des années 1950 pour que le vent nouveau fasse sentir ses effets sur les enseignements de gestion : il n'allait pas tarder à leur insuffler une vitalité sans précédent qui n'a pas permis à ce jour leur véritable accomplissement.

La croissance économique retrouvée

Après 1945, le pays renoue avec la croissance économique et tourne ses regards vers une Amérique sortie du conflit au faite de sa puissance.

La France connaît alors trois décennies de vif essor. Dans les années qui suivent la Libération, ce renouveau a pour cadre une économie fermée, où un État omniprésent dirige les efforts de production qui doivent permettre d'échapper à la pénurie. Mais, à la fin de la décennie 1950, l'entrée dans le Marché commun constitue une rupture décisive : l'économie s'ouvrant progressivement, le décor change, et les règles du jeu avec lui.

Pour les entreprises françaises, longtemps pénalisées par l'étroitesse du marché national, des possibilités nouvelles se font jour mais, pour les saisir, elles doivent tourner le dos à quelques-uns des traits dont on les crédite trop souvent : primauté excessive accordée à la technique, refus de la concurrence, grande rigidité sociale, et il leur faut faire évoluer en conséquence leurs méthodes de gestion.

Dans cette voie, où certaines de leurs homologues étrangères les ont précédées parfois depuis plusieurs décennies, il ne peut s'agir pour elles d'élaborer progressivement des outils correspondant à leurs besoins, mais plutôt de se «mettre au diapason» aussi vite que possible : pour ce faire, elles sont conduites à faire appel à des techniques ayant fait leurs preuves ailleurs, c'est-à-dire, dans le contexte de l'époque, principalement aux États-Unis.

Les deux guerres mondiales ayant eu raison de la «référence allemande», les États-Unis deviennent, après 1945 et pour longtemps, la source d'inspiration quasi-obligée des responsables français. C'est l'époque où se succèdent outre-Atlantique les missions de productivité venues observer les méthodes dont la transplantation en France serait de nature à réduire le différentiel d'efficacité entre les travailleurs des deux pays.

Dans le domaine de la gestion, dès l'entre-deux-guerres, de nombreuses innovations avaient traversé l'Océan. Le mouvement, interrompu par la crise et les hostilités, reprend avec une intensité accrue, particulièrement en matière commerciale : il permet aux entreprises françaises de gagner du temps et de s'épargner bien des efforts, même s'il ne faut pas minimiser ceux qu'elles doivent consentir pour adopter les méthodes américaines et réussir leur greffe dans le contexte culturel national.

Conséquence de la nécessité de mettre en oeuvre des techniques devenues trop complexes pour relever du simple bon sens ou de la «formation sur le tas», l'émergence du «professionnel de

la gestion» s'est effectuée ainsi dans des conditions nettement distinctes de celles qui avaient présidé, au siècle dernier, à la «naissance de l'ingénieur» : ce dernier, parce ce qu'il est un «produit du terroir», avait vu ses fonctions et sa place dans les entreprises se préciser peu à peu, au rythme de l'élaboration des outils qu'il lui revenait d'utiliser.

C'est, en grande partie, équipé d'instruments créés ailleurs que le nouveau venu est entré en scène, faisant d'une certaine façon «l'économie de l'enfance». Ces circonstances expliquent, en partie au moins, la «physionomie» des enseignements qu'il a bien fallu finir par organiser pour répondre aux besoins d'une économie en fort développement.

Dans l'esprit de ses promoteurs, HEC doit se situer au sommet d'une pyramide dont les écoles supérieures de commerce représenteraient le degré secondaire et les écoles de commerce, la base. (Inauguration de l'École des Hautes Études Commerciales en 1881.)

La floraison des enseignements de gestion

Après l'atonie durable du haut enseignement commercial, c'est à un véritable séisme que l'on assiste : les effectifs explosent, les programmes sont profondément rénovés. La nouvelle appellation est tout à fait significative : les enseignements de gestion, dont le haut enseignement commercial constitue une composante, ont vocation à former les personnels de l'industrie et des services aussi bien que ceux du commerce.

Cette histoire à succès présente tous les caractères d'un processus de rattrapage accéléré : le pays cherche des références chez ceux qui l'ont précédé et ne néglige aucune des initiatives susceptibles de l'aider à combler, aussi vite que possible, ce qu'il perçoit comme un retard. D'où une croissance placée sous le signe du transfert, pour ce qui est du contenu des enseignements, et du dualisme, en ce qui concerne les structures mises en place pour les dispenser.

La création d'un corpus de connaissances nécessaire à la formation des «professionnels de la gestion» dont les entreprises, de plus en plus nombreuses, ont besoin, s'est effectuée dans des conditions vraisemblablement sans équivalent dans d'autres champs du savoir.

Près d'un siècle de «haut enseignement commercial» n'ayant pas permis la constitution d'une véritable discipline académique, le pays s'est, d'une certaine façon, retrouvé nu lorsque, avec le retour de la croissance et le changement des règles du jeu, il a fallu recourir à de nouvelles méthodes de gestion : les auteurs et organismes extérieurs à l'enseignement supérieur en ont certes proposé quelques-unes, mais les entreprises n'en ont pas moins été contraintes de se tourner vers les méthodes mises au point outre-Atlantique, pour les importer massivement et, à leur suite, les établissements de formation ont été contraints

de les inclure dans leurs programmes (43). Ils l'ont fait en position de relative faiblesse : la base léguée par le haut enseignement commercial s'avérant trop étroite pour servir de fondement aux constructions à venir et en dépit d'un certain nombre d'apports nationaux indépendants de celui-ci, c'est, dans bien des cas, plus à des transplantations pures et simples qu'à des synthèses ou à des hybridations qu'il a fallu procéder (44).

Les États-Unis sont ainsi devenus, pour un temps, le modèle «indépassable», fournissant concepts, outils de gestion et méthodes pédagogiques (méthode des cas notamment), accueillant en formation, dans les années 1960-1970, nombre de futurs enseignants (45), irriguant, via traductions et adaptations, l'ensemble de l'appareil éducatif (46).

Au fur et à mesure que le transplant s'est enraciné dans le pays, puisant force et vigueur dans le «terreau» préparé, au sein des universités, par les disciplines mères, le Droit et l'Économie, les ouvrages français ont pris davantage d'autonomie, les revues nationales se sont faites plus nombreuses et plus denses. Les auteurs américains sont néanmoins demeurés une référence difficile à ignorer.

(43) Robert R. LOCKE, *Management and Higher Education since 1940 : the Influence of America and Japan on West Germany, Great Britain and France*, Cambridge University Press, 1989.

(44) Robert R. LOCKE, *The End of the Practical Man : Entrepreneurship and Higher Education in Germany, France and Great Britain, 1880-1940*, op. cit., p. 238.

(45) Une des premières actions significatives de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (F.N.E.G.E.), créée en 1966, consista à envoyer des boursiers, futurs enseignants, se former aux États-Unis.

(46) "Pierre TABATONI et l'introduction de la gestion en France". Entretien mené par Bernard COLASSE et Francis PAVE, *Les Annales des Mines, série Gérer et Comprendre*, n°44, juin 1996, pp. 71-84.

(47) Giuliana GEMELLI, "Pour une analyse comparée du développement des écoles de gestion en Europe : le rôle de la Fondation Ford", in Jean-Philippe BOUILLAUD et Bernard-Pierre LECUYER, *L'invention de la gestion. Histoires et pratiques*, Paris, Éditions L'Harmattan, Collection "Logiques de gestion", 1994, pp. 285-297.

(48) Pour ne citer que quelques chiffres, selon le rapport CHACORNAC, le flux annuel des diplômés du haut enseignement commercial, qui était de 1.500 en 1970, serait passé à près de 6.000 en 1990. Celui des diplômés des instituts d'administration des entreprises (I.A.E.) et des titulaires de D.E.S.S. ou de maîtrises spécialisées, inexistant ou presque en 1970, aurait été de 5.500 en 1989. Selon le même rapport, le flux de diplômés du B.T.S. de Comptabilité - Gestion des entreprises serait passé de 364 en 1970 à 7.613 en 1989, celui des diplômés universitaires de technologie, option Gestion des entreprises et des administrations (D.U.T. G.E.A.) de 1.206 en 1970 à 5.425 en 1989.

Rapport sur l'avenir des formations supérieures aux métiers de la gestion présenté par MM. Georges CHACORNAC, Bernard DECOMPS, Christian VULLIEZ (dit rapport CHACORNAC), mai 1991, p. 2 et p. 85.

(49) Parmi les nouvelles écoles supérieures de commerce, on relève celles d'Amiens, Brest, Nice, Pau, Poitiers, et pour les

Une croissance duale

Si l'on excepte quelques établissements qui peuvent être considérés comme des «calques» de leurs inspirateurs d'outre-Atlantique, dans la quasi-généralité des cas, les enseignements de gestion se sont développés, en France comme dans d'autres pays européens, au sein des structures existantes, dans le respect des traditions institutionnelles nationales (47).

Portés par un succès sans précédent, ils ont connu une croissance anarchique et foisonnante, entrant, pour une part plus ou moins importante, dans les programmes de multiples cycles d'études supérieures, de niveaux très variables : classes supérieures des lycées (brevet de technicien supérieur, B.T.S.), écoles diverses dépendant de chambres de commerce et d'industrie, établissements privés, universités (et instituts universitaires de technologie) et ils ont fini par concerner des effectifs impressionnants (48). En dépit du caractère flou de ses contours, on peut néanmoins caractériser le «système» progressivement mis en

créations plus tardives celles de Grenoble, Rennes, La Rochelle.

Par ailleurs, des écoles de gestion et de commerce (E.G.C.), proposant un cursus de trois ans après le baccalauréat, sont fondées, à partir de 1975, à l'initiative des chambres de commerce et d'industrie (C.C.I.).

Au moment de la rédaction du rapport CHACORNAC, ces écoles avaient été créées auprès de 26 C.C.I. ; elles "produisaient" annuellement un millier de diplômés. Rapport CHACORNAC, op. cit., p. 4.

(50) Selon André CABANIS, op. cit., l'évolution des effectifs de haut enseignement commercial aurait été la suivante :

	1948	1960	1965	1970	1975
H.E.C.				841	813
E.S.C. Paris	761	902	920	727	612
E.S.C. Province	1627	3042	4611	3561	6367

Pour l'année scolaire 1995-1996, selon des statistiques de la Direction de l'Évaluation et de la Prospective du Ministère de l'Éducation Nationale (M.E.N.), les effectifs par groupe d'écoles auraient été les suivants (hors T.O.M.) :

Groupes d'Écoles	Effectifs
Écoles supérieures de commerce (E.S.C.)	11.774
Autres écoles reconnues - Diplôme visé M.E.N.	16.568
École reconnues - Diplôme non visé M.E.N.	8.357
Écoles non reconnues - Diplôme non visé	13.368
Écoles de formation à la vente	601
Total	50.668

(51) Dès 1962, avait été créée, pour recruter des professeurs de lycées, une agrégation de l'enseignement secondaire ; initialement dénommée agrégation des Techniques économiques de gestion, elle deviendra plus tard l'agrégation d'Économie et Gestion.

place comme dual : les écoles (consulaires et privées) d'un côté et «l'enseignement officiel» de l'autre ; et, si l'on choisit de s'en tenir à ce qui en constitue indéniablement le «noyau dur» : haut enseignement commercial (écoles supérieures de commerce et assimilées) d'un côté et universités de l'autre.

Vu de l'étranger, un tel «système» est assez étonnant mais somme toute comparable au système de formation des scientifiques et des ingénieurs et donc, à ce titre, à la fois rassurant et valorisant.

Les écoles consulaires connaissent, au cours des Trente Glorieuses et au-delà, jusqu'au début des années 1990, une période exceptionnellement faste : de nouveaux établissements sont créés, y compris dans des villes moyennes (49), les candidats affluent, les effectifs s'enflent (50) et, pour les encadrer, des corps enseignants permanents sont progressivement constitués. A l'origine de ces succès, le «tiércé gagnant» : professionnalisation des études (avec des périodes de stage en entreprise), relations internationales et, surtout, dans une société qui la vénère, sélection. Car les écoles qui, dans l'incapacité de recruter des titulaires du baccalauréat, avaient dû instituer des examens d'entrée, sont désormais en mesure d'en faire de véritables concours, progressivement réservés aux bacheliers, et même, bientôt, d'exiger de ceux-ci le passage par une classe préparatoire.

Divine surprise qui serait inexplicable sans la crise traversée par l'Université ! Les portes de celle-ci étaient ouvertes à tout titulaire du baccalauréat (ce qui correspondait traditionnellement à une attitude «élitiste»), elles le demeurèrent officiellement, lors même que les effectifs des années 1970 et suivantes n'avaient plus rien de commun avec ceux des années 1950 et des décennies antérieures.

Le refus proclamé de la sélection, l'inquiétude suscitée chez les employeurs par les événements de 1968, l'amalgame entre disciplines pourtant fort éloignées, voilèrent longtemps les efforts considérables faits pour organiser des formations à la mesure des attentes des entreprises.

Si, à partir de 1955, face aux réticences que suscitait encore, en milieu universitaire, l'enseignement de la gestion, c'est une stratégie de «contournement périphérique» qui avait été suivie, avec le lancement, dans la mouvance des facultés de Droit, des instituts d'administration des entreprises (I.A.E.), celui-ci ne tarde pas, dans les années 1960, à investir le «coeur de la citadelle» : les instituts universitaires de technologie (I.U.T.) de gestion sont lancés en 1966 ; Dauphine est créée en 1968 ; des formations de deuxième et troisième cycles sont progressivement mises en place : maîtrise de Sciences de gestion (M.S.G., arrêté Tabatoni de 1971), maîtrise d'Informatique appliquée à la gestion des entreprises (M.I.A.G.E.), maîtrise de Sciences et techniques dans le domaine de la gestion (en particulier, maîtrise de Sciences et techniques comptables et financières, M.S.T.C.F., pour la formation des experts comptables), nombreux diplômes d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.) ; plus tardivement, dans les années 1990, instituts universitaires professionnalisés (I.U.P.).

La gestion prend alors une place importante dans les filières universitaires «générales» (maîtrise de Sciences économiques, option Économie d'entreprise, maîtrise d'Administration économique et sociale), ainsi que dans les instituts d'études politiques (section économique et financière). On se préoccupe aussi de former les maîtres de la discipline et, dans les années 1970, des diplômes d'études approfondies (D.E.A.), un doctorat et une agrégation de Sciences de gestion (créée en 1976) (51) viennent couronner les nouveaux cursus (52). Ce travail discret portera massivement ses fruits à partir des années 1980 (53).

Bien avant que les États-Unis ne deviennent la source d'inspiration quasi-obligée des responsables français, c'est un polytechnicien français, exilé par Napoléon à cause de ses sympathies républicaines, qui organisa l'instruction à l'Académie militaire américaine de West Point. (Les élèves de West Point reçus à l'École Polytechnique au début du siècle).

(52) Pour un tableau des enseignements de gestion à la fin des années 1970, voir par exemple : Y. MENISSEZ, *L'enseignement de la gestion en France*, Paris, La Documentation française, 1979.

(53) Selon la Direction de l'Évaluation et de la Prospective du Ministère de l'Éducation Nationale, les effectifs des inscrits par cycle dans les universités (y compris I.U.T. et ingénieurs), en 1995-96 (France entière) auraient été les suivants pour la discipline "sciences de gestion" et deux autres disciplines incorporant, à des degrés divers, des enseignements de gestion :

	1 ^{er} cycle	2 ^e cycle	3 ^e cycle	TOTAL
Sciences de gestion	45.725	21.842	12.091	79.658
Sciences économiques	34.509	21.880	7.931	64.320
Administration économique et sociale	36.591	21.916	363	58.870
TOTAL	116.825	65.638	20.385	202.848

Pour qui se souvient du séculaire engourdissement du haut enseignement commercial, le tournant des années 1960 prend ainsi véritablement des allures d'«An I» des formations de gestion : programmes profondément rénovés, effectifs des deux catégories d'établissements grossissant de concert, quoique avec un certain décalage. *Quo non ascendet* ? Et pourtant, l'euphorie du succès ne saurait faire oublier l'évidence : pour exceptionnelle qu'ait été l'éclosion, elle a été tardive et le temps a manqué pour que les fruits tiennent véritablement les promesses des fleurs.

Les enseignements de gestion en quête d'accomplissement

Parce qu'ils sont le résultat d'un spectaculaire rattrapage et non le produit d'une longue maturation, il reste aux enseignements de gestion, tout à la fois, à asseoir leur équilibre interne et à consolider leur position vis à vis des autres catégories de cursus.

Sans doute faut-il s'interroger sur l'évolution aussi bien des structures que de leurs contenus. S'agissant des premières, leur croissance exubérante a débouché sur une offre de formation «plus dispersée que diversifiée» (54), caractérisée par la coexistence de filières nombreuses, mais hétérogènes et d'inégale qualité, qui délivrent de multiples titres, diplômes et certificats, dont la lisibilité est faible non seulement pour les employeurs, mais aussi pour les établissements d'enseignement

(54) Selon les termes du rapport CHACORNAC *op. cit.*, p. 17.

(55) Pour un diagnostic sur les formations françaises à la gestion au début des années 1990 et des propositions de réforme, voir rapport CHACORNAC, *op. cit.*

(56) La *Revue française de gestion* a été créée en 1975. A titre de comparaison, le lancement de la première revue scientifique allemande dans le domaine de la gestion remonterait à 1906.

Robert R. LOCKE, *The End of the Practical Man : Entrepreneurship and Higher Education in Germany, France and Great Britain, 1880-1940*, *op. cit.*, p. 222.

(57) Parmi les manifestations récentes, la "Journée de Recherche en Gestion" organisée le 11 octobre 1996 par la Fondation nationale pour la gestion des entreprises (F.N.E.G.E.) à l'Université Paris IX - Dauphine a permis de prendre la mesure du dynamisme de l'ensemble de la discipline.

(58) En particulier au Centre National de la Recherche Scientifique (C.N.R.S.), où les sciences de gestion ne sont pas reconnues en tant que telles.

(59) Rapport CHACORNAC, *op. cit.*, p. 17.

(60) Michel BAUER et Bénédicte BERTIN-MOUROT, *L'accès au sommet des grandes entreprises françaises, 1985-1994*, Paris, C.N.R.S. - Boyden, 1995, p. 43.

(61) Jean-Jacques SERVAN-SCHREIBER, *Le défi américain*, Paris, Éditions Denoël, 1967.

étrangers susceptibles d'accueillir des étudiants d'origine française. De sorte qu'après le temps du rattrapage, pourrait bien être venu celui des remises en ordre visant à réorganiser l'offre, particulièrement dans le sens d'une réelle diversification, d'une harmonisation des cursus, de la constitution de réseaux, et à promouvoir des procédures de validation facilitant la reconnaissance tant nationale qu'internationale des formations (55). Vaste chantier évidemment, à la mesure de la situation atypique des enseignements français de gestion, que le dualisme du système résume assez bien, même s'il n'en épuise pas les nombreuses particularités qui seraient également à rechercher dans les caractéristiques propres à chacune de ses composantes (notamment en termes de complexité et d'hétérogénéité). La question que l'on ne peut éviter de se poser est bien celle de savoir combien de temps la France, seule dans ce cas parmi les nations développées, pourra supporter les coûts d'un tel système, avec ce qu'il suppose, localement, de redondances, qui ne sont pas nécessairement, du fait de la dispersion des moyens, gage d'efficacité.

Ce qui est sûr, c'est que, de leur naissance au siècle dernier à leur récente prospérité, les écoles consulaires (et assimilées) ont construit leur fortune sur les carences de l'enseignement officiel qui appartiennent désormais au passé : refus pur et simple d'organiser des formations à la gestion jusque dans les années 1950-1960, rejet de la sélection ensuite. Les universités offrent aujourd'hui toute la gamme des enseignements de gestion, selon des formules assez comparables à celles proposées par les E.S.C. ; elles dominent le «marché» des troisièmes cycles (D.E.S.S.) et elles sont les seules (avec H.E.C., depuis peu) à délivrer le doctorat, c'est-à-dire à former les futurs enseignants-chercheurs qui contribueront demain à enrichir la discipline, jouant à ce titre un rôle irremplaçable. Et la sélection est de moins en moins là où on l'attend.

Pourtant le dualisme se maintient et il ne va pas sans coûts. Quelques-uns sont explicites : ils tiennent à la duplication des moyens et aux difficultés éprouvées par certains établissements pour atteindre la taille critique qui leur permettrait d'étaler des frais de structure difficilement compressibles sur des flux d'étudiants plus fournis. D'autres, pour être implicites, n'en sont pas moins lourds de conséquences à longue échéance particulièrement en termes d'évolution du contenu des enseignements. Après le temps des «importants efforts pour enrichir la discipline, produire des connaissances, temps jalonné par la publication d'ouvrages, la création de revues scientifiques couvrant les principaux champs de la gestion (56), la multiplication des colloques et congrès. Rompant avec leurs pratiques d'avant 1960, les écoles se sont mises en mesure de relever le gant, en constituant des corps enseignants permanents. Pourtant,

si l'on excepte le cas de quelques-unes, qui ont su réunir les moyens nécessaires pour conjuguer enseignement et recherche, la situation de beaucoup d'entre elles n'est pas sans rappeler, à bien des égards, celle du passé : le nombre de docteurs y demeure réduit, la production de connaissances modeste ; et la perpétuation dans le temps de cette faiblesse fait redouter qu'elle ne soit congénitale, tant, dans notre pays, une carrière dans l'enseignement supérieur se conçoit mal hors de l'alma mater ou de quelques grands établissements.

Car, c'est bien là, particulièrement à l'Université, que se situe le gros de l'effort de recherche. Est-il suffisant ? Ce qui est certain, c'est que la discipline fait preuve d'une vitalité sans commune mesure avec le passé (57), même si son statut scientifique officiel reste à renforcer (58) et même s'il convient de s'interroger sur son autonomie par rapport à ses sources américaines ainsi que sur son réel rayonnement international. Il est clair néanmoins que nous touchons là à l'une des conséquences du dualisme de l'appareil de formation, la dispersion des moyens ne favorisant guère la mobilisation des énergies. Ce qui ne va pas sans retentissement sur la place des enseignements de gestion dans l'ensemble du système éducatif.

QUELLE PLACE POUR LES ENSEIGNEMENTS DE GESTION ?

Par-delà leurs succès «quantitatifs», la question posée est celle de la reconnaissance sociale des formations dont ils constituent «l'ossature» et des carrières qui s'ouvrent devant leurs lauréats, particulièrement en comparaison des perspectives professionnelles qui s'offrent aux ingénieurs. Les cursus de gestion puisent leur légitimité dans le fait qu'ils sont le lieu d'acquisition des connaissances et des compétences indispensables à l'exercice d'un certain nombre de fonctions. Pour autant, ils ne sont qu'une des voies d'accès à des métiers ouverts à plusieurs cultures. L'apprentissage sur le tas n'a pas perdu tous ses droits ; des études dans d'autres champs disciplinaires peuvent y conduire, moyennant, dans certains cas, une formation complémentaire à la gestion. Et c'est tout particulièrement vrai pour les études d'ingénieur : au début des années 1990, on estimait que, chaque année, cinq mille ingénieurs diplômés depuis moins de cinq ans, soit le tiers d'un flux annuel, étaient recrutés dans des emplois de cadres de gestion (59).

La concurrence de ceux-ci se fait d'autant plus pressante que l'on s'élève dans la hiérarchie, pour se rapprocher des fonctions de direction ; s'y ajoute, au moins pour l'accès au sommet des grandes entreprises, celle des hauts fonctionnaires (non ingénieurs). Le résultat est évidemment sans

surprise : selon une étude souvent citée de M. Bauer et B. Bertin-Mourorot portant sur l'origine des P.D.G. des deux cents plus grandes entreprises françaises (échantillon assez large pour intégrer de nombreuses entreprises familiales), la proportion d'anciens élèves de l'E.N.A. serait passée de 11% en 1985 à 23% en 1993, le poids de l'École polytechnique demeurant constant à 27%, celui d'H.E.C. ne dépassant pas 7% sur la période et les autres grandes écoles de première catégorie (Centrale, Mines, E.S.S.E.C. ...) voyant leur part diminuer de 13% à 4% (60) Pour paraphraser une boutade bien connue, la gestion au plus haut niveau serait-elle chose trop sérieuse pour être confiée aux gestionnaires ?

Plusieurs décennies de rattrapage accéléré ne permettraient donc plus d'esquiver la question du statut réel des enseignements de gestion et de leurs perspectives d'évolution.

Ont-ils échappé à la marginalité dont avait dû se satisfaire durablement leur prédécesseur, le haut enseignement commercial ? L'interrogation pourrait paraître paradoxale. Pourtant, à y regarder de plus près, si l'«américano-tropisme» ne fait plus sentir ses effets avec la même intensité qu'au temps du «défi américain» (61), si les activités de recherche manifestent une

Les écoles consulaires connaissent, au cours des Trente Glorieuses et jusqu'au début des années 1990, une période exceptionnellement faste. (L'ESSEC, fondée par la CCI de Versailles en 1980).

COLL. VOLLET

Parce qu'ils sont le résultat d'un spectaculaire rattrapage et non le produit d'une longue maturation, il reste aux enseignements universitaires de gestion, tout à la fois, à asseoir leur équilibre interne et à consolider leur position vis à vis des autres catégories de cursus.
(Université de Paris-Dauphine).

COLL. VOLLET

indéniable vitalité, il y a loin de l'extraversion à la naissance d'une «école française», comme il en existe dans d'autres disciplines. Et le foisonnement des initiatives n'a pas manqué d'avoir son revers puisqu'un appareil de formation aux contours imprécis et tiraillé entre ses diverses composantes, s'est mis progressivement en place .

Ce qui n'empêche pas les enseignements de gestion de tenir désormais leur «rang» en termes de recrutement des élites : dans un système scolaire et universitaire qui privilégie les grandes écoles, quelques établissements, de création ancienne mais à la notoriété longtemps modeste, ont réussi à acquérir, à partir des années 1960, le statut de «vaisseau amiral» susceptible de crédibiliser l'ensemble du dispositif et d'attirer vers eux un certain nombre d'étudiants de qualité. Mais il est difficile de se cacher qu'en dépit de l'évolution des mentalités, les enseignements de gestion, furent-ils situés au sommet de la pyramide, restent, dans l'échelle commune des valeurs, un «second choix».

Leur avenir dépend de facteurs aussi bien exogènes qu'endogènes. Au chapitre des premiers, la place de l'État dans notre pays. La mondialisation économique ne peut manquer de peser sur le «capitalisme à la française» et sur les liens qu'il entretiendra avec celui-ci (62). Mais elle ne saurait avoir d'effet mécanique sur la société et les mentalités. Aussi longtemps que le sommet de la hiérarchie scolaire et universitaire demeurera occupé par des établissements dont la vocation première est le service public, même s'il ne doit être finalement

qu'un tremplin, les enseignements de gestion ne pourront espérer beaucoup mieux qu'un rôle de «brillant second».

Ils le tiendront d'autant mieux que, tournant le dos au morcellement, ils sauront se structurer en un véritable système et que, simultanément, leur contenu continuera de s'enrichir. Double mouvement dans lequel un rôle capital pourrait revenir aux universités : offrant tout l'éventail des formations à la gestion et constituant le lieu principal de production des connaissances, elles ont vocation à fournir les références autour desquelles pourrait s'ordonner ce qui est né et a grandi sous le signe de la dispersion. Mais cette montée en puissance n'est sans doute pas dissociable de leur évolution générale : elle suppose que se poursuivent les transformations auxquelles la loi Faure de 1968 a donné une impulsion décisive et qui, après une longue période de somnolence, pourraient enfin doter notre pays d'établissements comparables à ceux que l'on rencontre à l'étranger, notamment en Allemagne ou aux États-Unis. Car, quelles que soient les réticences que peuvent susciter les références répétées au «modèle» offert par ces deux pays, il y a au moins une leçon à en retenir : la consolidation du statut scientifique et social des enseignements de gestion passe par un affermissement des institutions universitaires. ●

(62) Elie COHEN, "De la déréglementation financière à la déréglementation de marché des dirigeants", *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1996, n°111, pp. 84 - 93.