



HAL
open science

Écoles de l'Élite et savoirs ordinaires

Michel Villette

► **To cite this version:**

Michel Villette. Écoles de l'Élite et savoirs ordinaires: L'Ecole supérieur de Commerce de Paris en 1990-1992. *Social Science Information*, 1998, 37 (1), pp.137-160. halshs-00947289

HAL Id: halshs-00947289

<https://shs.hal.science/halshs-00947289>

Submitted on 15 Feb 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Article Paru dans *Social Science Information*, Sage Publications, London, Thousand Oaks and New Delhi. Vol 37,N°1, p. 137-160.

ECOLE DE L'ELITE ET SAVOIRS ORDINAIRES

L'ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE PARIS EN 1990-1992

Michel Villette

Avant 1939, les écoles d'ingénieurs dominaient complètement le champ de la formation des élites économiques en France et les écoles de commerce, y compris HEC, accueillaient les fils de patrons qui n'avaient pu accéder au statut d'ingénieur¹. Comme le rappelle Marc Nouschi, à ses origines, en 1882, "on ne choisit pas HEC par goût, mais on s'y trouve par défaut. L'école n'attire que les enfants les moins capables de la bourgeoisie. Cette défaveur est d'autant plus forte que l'école n'offre aucun débouché captif fortement typé, ni statut valorisant"².

L'enquête de terrain réalisée en 1990-92 à l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP), seconde des grandes écoles de commerce intégrée à la Chambre de commerce de Paris, après HEC, permet d'observer la perpétuation de cette tradition de recrutement par défaut, mais sous une forme transposée et réinterprétée en fonction des caractéristiques actuelles du champ de l'enseignement supérieur. Un faisceau d'indices concordants peut conduire à formuler l'hypothèse de travail suivante : l'ESCP aurait pour fonction principale d'accueillir les enfants de cadres supérieurs, en particulier parisiens, qui n'ont pu entrer à HEC et de leur conférer, en dépit de leur légère infériorité au concours, des chances de carrière analogues.

Cette hypothèse peut paraître triviale. Pour commencer de la tester, il suffit d'observer que les élèves qui entrent à l'ESCP arrivent en troisième position au concours du haut enseignement commercial, après ceux qui ont choisi HEC ou l'ESSEC et que, par le jeu de l'épreuve "d'entretien" (qui représentait en 1991 50% du total des notes des épreuves orales et 25% du total général, les enfants de la bourgeoisie d'affaires, en particulier parisienne, se trouvent surreprésentés dans le groupe des 261 admis, triés parmi les 836 admissibles (chiffres de 1990)³.

Maintenir dans la durée ce discret biais social au recrutement suppose un travail constant d'entretien, de dénégation ou de justification qui n'est pas sans conséquences

¹. André Grelon, "Le développement des écoles de commerce en France (XIX^e-XX^e siècle) et les relations avec les écoles d'ingénieurs". Actes du Colloque *Les écoles de gestion et la formation des élites*, MSH, Paris, janvier 1997.

². Marc Nouschi, "HEC, un miroir des évolutions de la société française de 1881 à nos jours", Actes du Colloque *Les écoles de gestion et la formation des élites*, MSH, Paris, janvier 1997.

³. Faute de données statistiques disponibles, l'hypothèse selon laquelle l'épreuve d'entretien aboutit, de fait, et quelles que soient les intentions des membres des jurys, à sursélectionner les enfants de la bourgeoisie d'affaires parisienne ne peut être vérifiée directement, du moins dans le cadre de cette étude. On ne dispose que d'indices.

sur le fonctionnement de l'institution. La perpétuation d'une telle tradition antidémocratique (puisqu'il s'agit de détourner d'un coup de pouce supplémentaire, la logique déjà socialement biaisée de la notation aux épreuves scolaires du concours d'entrée) est en affinité avec une conception élitiste du monde social et un rejet des philosophies égalitaires incarnées par l'école et l'université républicaine ¹. Elle pourrait être un obstacle à l'évolution de l'école en même temps qu'un trait fondamental de son identité. Elle pourrait expliquer en partie le refus de la Chambre de Commerce de Paris de fusionner HEC et l'ESCP afin de constituer un pôle de formation de dimension européenne; elle expliquerait aussi la difficulté qu'a l'ESCP à se rapprocher des standards internationaux en ce qui concerne l'organisation des programmes d'enseignement et la charge de travail des élèves. Il est possible aussi que le travail de "récupération des élites" ne vaille pas seulement pour les élèves, mais aussi, au moins partiellement, pour les personnels administratifs et enseignants, qui trouveraient dans les emplois de quasi-fonctionnaires de la Chambre de Commerce de Paris, un refuge privilégié : le taux particulièrement bas de docteurs parmi les enseignants ne signale-t-il pas que la cooptation ne suit pas, ou pas encore, une logique académique, en dépit de la pression compétitive internationale ?

Finalement, en entrant dans la vie quotidienne de l'ESCP, en décrivant les relations entre les groupes en concurrence au sein même de l'institution, cet article décrit d'infimes et sourdes batailles quotidiennes entre ceux parmi les élèves et les enseignants qui se voudraient porteurs d'un savoir, et ceux qui considèrent la période de formation à l'école comme une parenthèse entre une éducation au sein de la famille et un placement par les amis de la famille, élargie pour la circonstance au cercle des anciens élèves.

Sources documentaires de la recherche

Pour approfondir ces hypothèses, j'ai analysé un corpus de documents recueillis à l'ESCP entre 1990 et 1992, alors que j'y exerçais les fonctions de professeur associé au département comptabilité et contrôle de gestion ². Ce corpus permet de décrire les

¹. De ce point de vue, la présence à l'ESCP de Philippe Némó -connu pour ses prises de position critiques à l'égard de l'Education Nationale- comme professeur de sciences sociales est plus qu'un symbole.

². En 1990, alors que j'occupais un emploi de directeur dans une société de conseil, j'ai été approché par des membres de l'ESCP qui m'ont proposé un emploi de professeur. Il semble bien que cette démarche ait participé d'une stratégie de la directrice et du doyen de l'époque qui, pour préparer une prochaine "réforme pédagogique", étaient soucieux de "bousculer" certains départements d'enseignement. C'est ainsi que, sociologue de formation, consultant par profession, je me suis retrouvé au département comptabilité et contrôle de gestion. Au même moment, mon collègue sociologue Jean-Gustave Padioleau était introduit au sein du département "SHO" (Stratégies, Hommes, Structures). Les collègues du département de comptabilité ont voulu, un an après mon arrivée, réduire mon contrat de travail à un mi-temps. J'ai refusé cette condition de demi-solde ce qui a provoqué ensuite mon départ définitif de l'école. Peu après, Jean-Gustave Padioleau se trouvait à son tour mis en difficulté par les collègues de son département, puis licencié par la direction de l'école au motif de propos critiques à l'encontre des écoles de commerce tenus dans un entretien accordé à l'hebdomadaire Le Point du 9 décembre 1994. Sur cette affaire, on peut se reporter notamment aux textes des pétitions d'appel au boycott international de l'ESCP lancé par les comités "Universitairement pas Correct" et "Appel FROG-CRG Ecole Polytechnique"

modalités de recrutement des élèves, leur emploi du temps, le rapport des élèves au corps professoral, le recrutement des enseignants permanents, le rôle et les conditions de travail des enseignants vacataires, les activités de recherche, et enfin, les contenus pédagogiques proposés par deux départements d'enseignement.

Le corpus comprend l'ensemble quasi exhaustif des documents transmis par l'ESCP à un membre du corps professoral en exercice, dans le courant des années 1991 et 1992; un jeu complet des photocopiés distribués aux élèves de première et seconde année pour les cours de "comptabilité analytique" et "contrôle de gestion"; un jeu complet des photocopiés disponibles au secrétariat du département "Stratégies, Hommes et Structures"(SHO) et susceptibles d'être distribués aux élèves par les professeurs de ce département; des "notes pédagogiques", "cas" et "syllabus de cours" distribués aux professeurs permanents et aux enseignants vacataires et utilisés pour harmoniser les enseignements dispensés à différentes sections d'une même promotion; enfin, quelques documents complémentaires : journal des élèves, notes prises à l'occasion de l'assemblée annuelle des enseignants, etc.

Pour rédiger cet article j'ai trié et interprété ce corpus documentaire en fonction de mon expérience de l'institution, vue de l'intérieur. Il serait intéressant que cette première approche du corpus puisse être complétée par une analyse plus distanciée et plus systématique ¹.

La sélection des élèves à l'entrée

Les statistiques publiées par la direction de la communication et des relations extérieures de l'ESCP montrent qu'il ne suffit pas d'avoir échoué de peu à HEC et à l'ESSEC pour être admis à l'ESCP : au concours de 1990, 836 candidats ont été admissibles mais 261 seulement ont été admis à l'issue des épreuves orales qui constituent donc un filtre important.

Selon le règlement pédagogique de l'école, l'entretien est une épreuve « *d'une durée de 30 minutes environ avec un jury de trois personnes : professeur ou membre de l'administration de l'école, cadre d'entreprise, spécialiste du recrutement. Cette épreuve doit permettre d'apprécier de façon approfondie notamment les traits de personnalité, l'aisance, les domaines d'intêtet du candidat, ainsi que le niveau de sa culture générale. Il n'est pas permis d'assister aux épreuves d'entretien* » ²

A l'ESCP, en 1991, l'épreuve d'entretien représentait encore 50 % des notes des épreuves orales et 25 % du total général ³. Ces pourcentages confèrent à cette épreuve une fonction déterminante. Tout se passe comme si les épreuves écrites effectuaient un premier tri sur des critères scolaires (nécessairement un peu plus lâches qu'à HEC),

signées par des universitaires français et étrangers. Une pétition en faveur de trois professeurs menacés (c'est-à-dire MM. Franz, Villette et Padioleau) a été signée par plus de 200 élèves de l'ESCP dans le courant de l'année 1991-92.

¹. Le corpus documentaire peut être consulté par les chercheurs, sur demande.

² . Règlement pédagogique de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, approuvé par le Conseil National de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (CNESER) le 13 avril 1992.

³ Ces pourcentages ont été ramenés à 40% et 20% par une réforme promulguée en mai 1992. Cette légère atténuation n'est pas suffisante pour modifier le biais au recrutement.

tandis que l'oral et singulièrement l'entretien, effectuait un second tri dont la logique fait l'objet des sarcasmes du *Petit Journal*.

Le *Petit Journal* est le journal des étudiants de l'ESCP. Il a pour ligne éditoriale l'humour grinçant, dans la tradition de *Charlie Hebdo* ou du *Canard Enchaîné*. Il est difficilement contrôlé par l'administration et sa diffusion provoque parfois des incidents. Le n° 222 (sans date, vers 1990) est un numéro spécial réservé aux admissibles. En pages 6 et 7 figurent des conseils donnés par les élèves de l'école aux admissibles. on y lit par exemple : "*ne pas dire : 'Papa a fait HEC, je ferai HEC' mais dire : 'Partir en banlieue, plutôt mourir!'*". Ou bien, parmi les questions supposées attendre les préparateurs : "*Et, avec cette tête-là, vous voulez faire du commerce?'*"; "*Et c'est la première fois que vous venez à Paris?'*"; "*Vous ne seriez pas de la famille de David et Jonathan?'*"

Dans le n° 226 du même *Petit Journal*, on trouve page 19 un article "Spécial Province" présentant un tableau statistique : 30% seulement des élèves de l'ESCP seraient des provinciaux. Le commentaire est le suivant : "*Provincial, ce bête graphique t'explique très clairement que tu vas te faire niquer : rêve pas, t'intégreras jamais. ESCP, ça veut dire Ecole gna gna gna DE PARIS. De Paris, on te dit, (...). Et devine qui va passer devant toi : tous les mecs du XVIème (y'en a 18 dans la promo 94), du XVème (13) ou du VIIème (8) et éventuellement les bèsebèges de Neuilly ou les cinq Rueil-Malmaison de service (...). Les boules, hein... Bon, mais faut pas exagérer quand même : les provinciaux ont toutes leurs chances s'ils sont à Ginette, Intégrale ou Ipésup¹.*"

Les données statistiques aimablement communiquées par l'ESCP² sur l'origine sociale et géographique des élèves entrés à l'école en 1988, 89 et 90 permettent de vérifier les assertions du *Petit Journal*. Chaque année, le département SHO de l'ESCP fait remplir un questionnaire aux élèves de première année. En 1990, 280 réponses ont été obtenues, soit la quasi-totalité de la promotion. On compte 155 garçons et 125 filles; 200 élèves ayant effectué leur préparation à Paris et 80 en province; 5 enfants d'ouvriers, 9 enfants d'employés, 28 enfants de cadres moyens, 15 enfants de patrons de l'industrie et 19 enfants de patrons du commerce, 42 enfants de membres des professions libérales et 106 enfants de cadres supérieurs (cf. tableau).

¹ . Ginette, Intégrale et Ipésup sont des classes préparatoires au haut enseignement commercial parisiennes sélectives et onéreuses. Pour l'année scolaire 1997-98, les frais de scolarités sont à Ipesup de 37 500 F par an. Les élèves y sont admis sur dossier et après entretien.

². Je remercie l'ESCP et en particulier MM. Philippe Dobler, Jean-Philippe Bouilloud et Jean-Pierre Gruere d'avoir bien voulu me communiquer les statistiques dont ils disposaient pour les besoins de cet article.

Elèves admis à l'ESCP en 1990

	effectif	pourcentage
Echantillon	280	100 %
Sexe:		
masculin	155	55 %
féminin	125	45 %
lieu où a été effectuée la préparation :		
Paris	200	71 %
province	80	29 %
Filière d'admission :		
Concours « prépa »	214	76 %
Prépa B	44	16 %
Admission parallèle	22	8 %
Age :		
moins de 18 ans	4	1 %
18 ans	40	14 %
19 ans	111	40 %
20 ans	103	37 %
21 ans et plus	22	8 %
Profession du père :		
sans réponse	2	0 %
agriculteur	3	1 %
ouvrier et employé agricole	1	0 %
patron de l'industrie	15	5 %
patron du commerce	19	7 %
profession libérale	42	15 %
cadre supérieur	106	38 %
cadre moyen	28	10 %
employé	9	3 %
ouvrier et personnel de service	5	2 %
autres	24	9 %
sans profession	3	1 %
retraité	11	4 %
décédé	12	4 %
Profession de la mère :		
sans réponse	1	0 %
agricultrice	3	1 %
ouvrière et employée agricole	1	0 %
patron de l'industrie	0	0 %
patron du commerce	5	2 %
profession libérale	26	9 %
cadre supérieur	25	9 %
cadre moyen	26	9 %
employée	38	14 %
ouvrière et personnel de service	9	3 %
autres	50	18 %
sans profession	90	32 %
retraîtée	4	1 %
décédée	2	0 %

source : Enquête annuelle réalisée par les professeurs du département SHO de l'ESCP, auprès des élèves de première année de l'École Supérieure de Commerce de Paris. Données de 1990. (Les données pour 1988 et 1989 sont très peu différentes).

Au processus -tendanciel- de sélection des étudiants selon des critères de distinction sociale fait écho la liste des anciens élèves occupant des fonctions "significatives dans la vie économique, sportive et politique, nationale et internationale." Cette liste peut servir de garantie de sortie honorable à ceux qui entrent. Il n'est donc pas étonnant qu'elle soit régulièrement établie et diffusée par le service "Communication et Relations Extérieures" du groupe ESCP. Le hit parade des "anciens prestigieux" diffusé le 30 mars 1991 comportait 23 PDG dont Antoine Riboud (BSN), Edouard de Royere (l'Air Liquide) et Pascal Andriveau (Champagne Canard Duchêne). Faute de PDG en nombre suffisant, la liste admet des directeurs généraux comme Thierry de la Tour d'Artaise (directeur général des Croisières Paquet) et aussi quelques directeurs adjoints comme Jacques Viriot (Poliet).

L'arrogance, signe de prestige ou de déclin ?

Le slogan publicitaire de l'école, même s'il demande à être lu avec humour, n'est pas exempt d'une certaine arrogance. *"Tout ce qui est Capital est à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris"*.

D'autres manifestations d'élitisme apparaissent dans des articles de presse consacrés à l'ESCP. Ainsi, dans le numéro de juin 1991 de la revue Challenges, la directrice de l'école déclarait : *"Le problème essentiel consiste à faire repérer la France et ses écoles de commerce sur le planisphère mondial"*, et plus loin : *"En réalité, la vraie question est de savoir quelles sont les vraies écoles vers le pouvoir"*. Sa photographie apparaît au-dessus de cette affirmation, en contreplongée, une main posée sur le bureau de palissandre, comme s'il s'agissait avant tout d'exprimer une position de pouvoir. Le caractère excessif de ce cadrage donne à penser que le journaliste de presse s'est peut-être amusé à en faire un peu trop. Clin d'oeil?

L'arrogance des élèves s'exprime dans le n° 222 du Petit Journal où il est question de la minorité d'élèves de l'ESCP "sortis de prépa techno". *"L'an dernier déjà, une petite équipe d'étudiants -pour la plupart issus d'associations caritatives- était allée braver les mille dangers d'une banlieue inconnue et hostile. (...) Ils ont réussi à approcher l'être sans défense, avec l'aide de quelques verroteries, babioles et autres pins ESCP, et depuis, il vit avec nous, il s'est adapté et parle presque correctement notre langue et répond quand une voix féminine l'appelle. Alors cette année, pour que l'opération prenne un sens, nous avons décidé d'acquérir une jeune femelle issue de la même filière afin de commencer un élevage sur des bases saines. C'est pourquoi nous devons tous les aider à s'intégrer dans ce monde qui n'est vraiment pas -mais vraiment pas le leur"*.

A ce pamphlet tournant les parvenus en dérision, fait écho la page 5 du Petit Journal n° 225 où sont reproduites 17 notices du Bottin Mondain relatives aux familles d'élèves de l'ESCP (ainsi que celle de la directrice de l'école). Le commentaire, intitulé *"Salut, les copains"* n'a strictement rien de méchant, sauf pour les quelques élèves nantis de noms à particule et dont la famille n'est pas répertoriée au Bottin Mondain.

Enfin, il n'est pas anodin que la 4ème de couverture du dossier "FORUM ESCP/ENTREPRISE" des 7-8 avril 1992 soit occupée par une publicité de recrutement

pleine page émanant de la banque Indosuez dont l'accroche est : LE PRIVILEGE DE L'EXPERTISE avec ce texte : "... *Jeunes diplômés grandes écoles, aujourd'hui les vrais privilèges sont ceux de la connaissance et du savoir-faire. Devenir un expert à la Banque Indosuez, c'est partager une forme de privilège ... bien fondé*". D'où l'on pourrait conclure qu'en cette période de crise qui devait déboucher sur le rachat d'Indosuez par le Crédit Agricole, le service du recrutement des cadres de la banque Indosuez partageait avec les étudiants de l'ESCP le souci de justifier les privilèges par la compétence.

L'emploi du temps des élèves et l'arbitrage entre travail intellectuel et activités sociales

L'emploi du temps théorique d'un élève de l'ESCP reste proche d'un emploi du temps de lycéen. L'unité de temps est l'heure de cours. Un grand nombre de matières diverses sont enseignées chaque semaine ¹. Pendant les deux premières années, la plupart des cours sont obligatoires et la présence au cours est elle aussi, en principe, obligatoire. Les élèves de première année supportent mal cette organisation du temps trop semblable à celle des classes préparatoires. Absentéisme et chahuts ne sont donc pas rares.

Cependant, l'activité scolaire n'est pas la seule. Alors que les professeurs ont leurs bureaux et leurs salles de cours dans les étages supérieurs, les étudiants passent une partie de leur temps dans les sous-sols où siègent les "ASSOS" : accueil des nouvelles promotions, fêtes, bals, week ends de ski, compétitions de voile, raids, activités culturelles, forum écoles-entreprises, visites dans les classes préparatoires, stages et travaux rémunérateurs effectués dans le cadre de la junior entreprise placent la plupart des étudiants dans un état permanent d'agitation fébrile. Passant trop vite d'une activité à l'autre, ils ont parfois un peu de mal à se tenir éveillés pendant les cours, (en particulier le lundi matin, selon mes observations).

Certains pédagogues considèrent que cette attention flottante et cet entraînement à la multi-activité sont formateurs parce qu'ils préfigurent l'emploi du temps d'un homme d'affaires. On peut y voir aussi un entraînement à ne rien approfondir et à éviter tout ce qui requiert trop d'efforts.

La relation pédagogique

Comme le dit avec humour le Petit Journal des étudiants : "*100% des gens qui ont intégré l'ESCP ont présenté HEC*" et dans un autre numéro : "*Vous voulez une seule bonne raison pour préférer l'ESCP à l'ESSEC? 26 francs par jour*" (prix du ticket RER pour Cergy-Pontoise).

A cette grogne des élèves fait écho la grogne des professeurs.

¹. Suivant le point de vue de A. Ollivier, on peut considérer comme un bon indicateur de l'émiettement de l'enseignement à l'ESCP le fait que l'élève doit obtenir 18 crédits en deux trimestres, soit presque autant que pour un MBA à Columbia en six trimestres. Cf. *Analyse stratégique du groupe ESCP*, rapport à l'attention du directeur du groupe ESCP, janvier 1990, p. 15.

La déclaration désabusée d'un professeur de l'ESCP pendant les journées annuelles du corps professoral (Deauville, novembre 1991) fournit un témoignage sur les limites du niveau d'exigence scolaire dans l'école : *"Finalement, les élèves font de nous ce qu'ils veulent. On a un élève auquel il manque huit ou neuf crédits et qui va négocier avec chacun pour qu'on lui mette 10. En jury, on voit que c'est un vacataire qui a mis la note, on n'est pas sûr de son jugement et on donne le crédit. Finalement, tout le monde met 10 et il n'y a plus personne qui ose refuser un crédit"*.

Un autre professeur : *"Une étudiante rate un crédit. On lui donne un rattrapage, elle le rate encore, on lui demande, à titre exceptionnel, de suivre à nouveau le cours; à la fin, elle rate encore l'examen, puis elle va faire une crise de nerfs dans le bureau de la directrice, du doyen, du coordinateur. J'ai dit que je ne modifierai pas la note, que l'étudiante devait faire une quatrième année. Le Jury m'a désavoué et a donné le diplôme. Je suis désolé, mais je ne sais plus pourquoi je corrige les copies."*

Si les professeurs ne parviennent guère à noter sévèrement les élèves, par contre ceux-ci disposent de moyens de pression efficaces sur les professeurs : en particulier le système des "Questionnaires d'évaluation de l'enseignement", le Petit Journal, (et les rumeurs).

Le "Questionnaire d'évaluation de l'enseignement" est rempli par chaque élève à la fin des cours et collecté par les services administratifs qui en assurent le dépouillement. Le nom du professeur et le titre du cours figurent sur le formulaire tandis que le nom de l'étudiant reste anonyme. Les questions se présentent sous la forme d'une échelle graduée de ++ à --. Parfaitement transparent pour l'administration de l'école, le système reste opaque pour les enseignants eux-mêmes (parce qu'ils ignorent les notations dont font l'objet leurs collègues) et pour les élèves (qui n'ont pas accès aux résultats agrégés de leurs jugements individuels). Ceci aboutit à la multiplication des rumeurs, parfois relayées et amplifiées par le Petit Journal.

Les attaques du Petit Journal peuvent être limitées. Par exemple, cette petite annonce fictive, parue dans le n° 221 d'avril 1991. *"Homme né en avril 1958, diplômé ESC, expert comptable diplômé, (...) professeur dans un département Comptabilité et contrôle de gestion, portant des petites lunettes, sans humour et ennuyant, cherche femme masochiste pour la dominer sans violence ni vulgarité."* Ou bien cette autre : *"Professeur à l'ESCP en statistiques, très borné, recherche projet pédagogique acceptable par les élèves. Annonce sérieuse, grévistes s'abstenir"*.

Les attaques peuvent être plus graves. Ainsi, une vacataire a dû interrompre définitivement son enseignement à l'école après avoir fait l'objet d'attaques nominatives et répétées comme celle-ci (Il s'agirait de propos tenus par l'enseignante pendant son cours et rapportés par le Petit Journal sans commentaires). *"Je vous dis, je n'aurais pas dû venir ce matin, je ne me sens pas très en forme. Je vous dis, je ne trouve pas mes mots. Je vais être malade. Vous savez, je fais mon travail normalement d'habitude. Moi, j'avoue que je suis pas très forte dans ce domaine (le tableau de financement, NDLR). Moi, j'ai l'expertise comptable d'il y a très longtemps."*

Le recrutement des professeurs

L'ESCP édite chaque année un annuaire du corps enseignant. L'édition de janvier 1991 présente 77 enseignants qualifiés de "permanents", mais dont certains ont des contrats

de quatre jours par semaine, d'autres de deux ou trois jours seulement. Certains sont en même temps professeurs d'université, avocats ou consultants.

37 des enseignants cités sont titulaires d'un doctorat délivré par une université française (48%). Parmi ceux-ci, quatre sont professeurs d'université à titre principal et n'exercent leur activité à l'ESCP qu'à temps partiel, deux sont en passe d'être exclus (cf. supra, note 2). Six ont préparé leur doctorat dans le cadre de l'Ecole doctorale de HEC et peuvent être considérés comme de purs produits du sérail. Parmi les 40 enseignants non docteurs, deux seulement sont titulaires d'un Ph.D. Trois sont titulaires d'un MBA (ce qui, on le sait, ne permet pas de devenir enseignant dans une université anglo-saxonne) et 16 d'un DEA délivré par une université française.

Ainsi, alors que dans les grandes universités du monde anglo-saxon, germanique, en Italie et en Espagne, un professeur est un docteur, à l'ESCP, une solide tradition veut que les professeurs permanents ne soient pas nécessairement cooptés parmi les titulaires d'un doctorat ou d'un Ph.D. Comme, par ailleurs, plus de 50% des enseignements sont assurés par des vacataires, un élève de l'ESCP n'a en fait pas plus d'une chance sur quatre d'avoir en face de lui un docteur lorsqu'il suit un cours à l'ESCP.

Si l'on ne peut pas conclure de cette sous-représentation des docteurs à une mauvaise qualité de l'enseignement, on peut toutefois se demander si la faible importance accordée à la thèse -et donc à la formation par la recherche- n'est pas de nature à porter atteinte au prestige international de l'école ¹. La sous-représentation des docteurs conduit à se poser une autre question : puisque le doctorat n'est pas une condition nécessaire à la cooptation, quels sont alors les facteurs déterminant l'intégration au corps enseignant de l'école?

Recrutement et conditions de travail des jeunes enseignants

Les nouveaux enseignants obtiennent le statut de "membre du corps professoral permanent" après une période d'essai de deux ans ². Ils sont choisis et proposés par les professeurs du département d'enseignement au directeur de l'école qui les embauche. L'assemblée des professeurs permanents du département doit confirmer par un vote majoritaire, deux années de suite, la cooptation du nouvel arrivant. En l'absence d'une telle confirmation, la direction de l'école se trouve en principe dans l'obligation de rompre le contrat de travail par un licenciement ou toute autre solution amiablement négociée.

Un tel mode de recrutement place, pour deux ans au moins, les jeunes enseignants dans une situation de totale dépendance vis-à-vis de leurs aînés. La condition de jeune professeur est d'autant moins risquée que le candidat dispose déjà d'un haut degré de familiarité avec le milieu. Faire partie du sérail offre une certaine garantie contre les risques d'exclusion. Que signifie au juste "faire partie du sérail"? Pour approfondir ce point, il faudrait s'appuyer sur l'histoire sociale de la Chambre de Commerce de Paris, sujet encore peu étudié à ce jour. Limitons nous ici à montrer sur

¹. *"Les établissements concurrents les plus réputés présentent de fortes convergences : (...) Politique élitiste de recrutement tant des enseignants que des enseignés. (...) importance accordée à la recherche, vecteur de reconnaissance extérieure et source de proposition et d'innovation en management.(...)"*. Cf. *Analyse stratégique du groupe ESCP, op. cit.*, p. 7.

². Source : *Statuts du corps professoral permanent du groupe ESCP*, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Impr. du groupe ESCP, sans date.

un cas particulier comment l'appartenance au milieu peut produire ses effets, en comparant la lettre de candidature d'une future professeur assistante et celle d'une de ses concurrentes, moins chanceuse.

Lettre de la candidate retenue : *"Actuellement en cours d'obtention du certificat de spécialisation en comptabilité au programme doctoral HEC, je me permets de vous présenter ma candidature pour un poste de professeur. Ancienne élève de l'ESCP, je suis professeur permanent au ... (école de la Chambre de Commerce de Paris), depuis 1987, et professeur vacataire à l'ESCP depuis 1990. J'espère que ma candidature retiendra toute votre attention"*.

Lettre d'une de ses concurrentes : *"Après quatre années d'expérience en organisation et contrôle de gestion dans une entreprise multinationale, je souhaite concilier une activité d'enseignement avec la reprise de mes études de chinois. Les bases acquises à l'ESSEC et mon expérience professionnelle me permettent d'assurer des cours dans les domaines de la gestion financière et de l'informatique. Espérant vous rencontrer bientôt..."*.

En comparant les curriculum vitae, on constate que la candidate retenue a trouvé un travail à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris dès sa sortie de l'école, tandis que les autres candidats sérieux, sans être plus titrés sur le plan académique, viennent l'un de l'ESSEC, l'autre de l'ESC Lyon et ont à leur actif plusieurs années d'expérience à des postes de responsabilité dans de grandes entreprises, et précisément dans le domaine qui aurait pu faire l'objet de leur enseignement. Par ailleurs, l'un des candidats malchanceux insiste dans sa lettre de candidature sur son désir de faire de la recherche, et un autre fait état d'efforts prolongés pour étudier les langues et civilisations orientales : ces candidats malchanceux manifestent donc une certaine "vocation intellectuelle", un goût pour la recherche que la candidate retenue n'a pas jugé utile d'exprimer dans sa lettre.

Les notices biographiques des professeurs de l'ESCP présentent de nombreux exemples de recrutements précoces que n'explique ni une formation par la recherche -au sens académique-, ni une expérience professionnelle en entreprise et dans la spécialité d'enseignement. Encore aujourd'hui, certains jeunes enseignants sont embauchés à l'ESCP alors qu'ils ont tout juste le DEA, aucune expérience de la recherche et très peu ou pas du tout d'expérience du travail en entreprise. Cette situation peut paraître anachronique à une époque où les docteurs diplômés et les cadres expérimentés sont nombreux à convoiter des postes d'enseignants-chercheurs.

L'importance des enseignants vacataires

Au cours des « Journées de Deauville » de novembre 1992, le doyen du corps professoral a déclaré : *« (...) En dix ans, l'activité d'enseignement de l'ESCP a été multipliée par 6. Il y a un problème quantitatif de production, une dégradation des conditions de travail du corps enseignant et un vrai problème de qualité qui se profile. 68 équivalents temps plein, c'est notoirement insuffisant pour répondre aux besoins en heures de cours et surtout d'encadrement des très nombreux vacataires. Nous avons maintenant un nombre d'heures enseignées par le corps professoral permanent qui est passé en-dessous de 40% alors que notre objectif pour cette année était de le maintenir à 50% (...)."*

L'appellation administrative de "vacataire" est ambiguë. On peut distinguer trois sous-groupes à l'intérieur de la vaste population des vacataires : les praticiens d'entreprise venant dispenser quelques heures de cours en plus de leur travail; les professeurs titulaires de l'enseignement public venant compléter leurs revenus par quelques heures de cours supplémentaires, enfin et surtout, le prolétariat intellectuel des diplômés sans poste, multipliant les vacations dans divers établissements pour s'assurer un minimum de revenu.

Les praticiens en poste dans les entreprises interviennent souvent de façon ponctuelle et brève. Leur intervention a l'aspect d'une conférence ou d'un témoignage et vient compléter ou illustrer un cours. Ces interventions sont le plus souvent très appréciées des étudiants. Une tradition encore vivace veut que ce type d'intervenant renonce à ses modestes honoraires au profit de l'association des anciens élèves.

Les deux autres catégories de vacataires suppléent au manque de professeurs permanents et dispensent les cours normaux. Leur prestation est rémunérée à l'heure, sur la base de 340 francs brut (1991). Le travail de préparation du cours et de correction des copies ne donne lieu à aucune rémunération spécifique. Les jours et les horaires sont souvent imposés. Les vacataires sont le plus souvent des habitués, venant chaque année reproduire leur prestation à l'identique.

En principe, les vacataires ne participent pas aux réunions des départements d'enseignement. La préparation de leur intervention se limite souvent à un simple appel téléphonique, suivi de la signature d'un contrat-type.

Comme tout enseignant, le vacataire est "noté" par les élèves à la fin de chaque cours, au moyen d'un "Questionnaire d'évaluation de l'enseignement". Alors que les appréciations négatives portées par les élèves sur les membres du corps professoral permanent sont tenues secrètes, les appréciations portées sur les vacataires circulent plus librement et jouent un rôle important dans le renouvellement du contrat pour les années suivantes.

Globalement, on peut dire que le vacataire, s'il n'a pas un emploi principal par ailleurs, se trouve en situation d'extrême précarité et de grande dépendance tant vis-à-vis des professeurs permanents que des élèves. Précarité et dépendance ne sont pas compensées par un niveau de rémunération élevé. Pour s'assurer un revenu brut de 10000 F par mois avec des vacations, il faudrait assurer environ 350 heures de cours par an, alors que les membres du corps professoral permanent de l'école (qui gagnent beaucoup plus) ont une obligation de service de 180 heures par an.

En ce qui concerne le contenu de l'enseignement dispensé par les vacataires, il faut distinguer deux cas de figure. Premier cas, l'ESCP établit un plan de cours précis, accompagné de photocopies, de cas et d'exercices : le vacataire reçoit alors une copie de ce matériel pédagogique et il lui est demandé de suivre strictement le programme afin de préparer les étudiants des différentes sections à un examen commun. Second cas, le vacataire reproduit le cours qu'il a mis au point par ailleurs et qu'il diffuse aussi dans d'autres établissements.

Dans le premier cas et sauf s'il est lui-même ancien élève, l'enseignant se trouve obligé d'utiliser un matériel pédagogique qu'il maîtrise mal et souvent, sans avoir pu assister lui-même au cours. Il peut ainsi être conduit à diffuser un contenu qu'il comprend mal ou avec lequel il n'est pas en accord et sans avoir pu le discuter. Dans le second cas, l'enseignement de l'école perd toute spécificité.

Les activités de recherche

La direction de la recherche du groupe ESCP édite chaque semestre un fascicule relié groupant toutes les publications du corps professoral pendant la période. Les deux volumes correspondant à l'année 1991 font état de 62 articles, 10 livres et 5 communications dans des colloques, ce qui peut paraître un niveau de productivité assez soutenu, pour un effectif total de 77 enseignants "permanents". Pourtant, si l'on examine la nature des publications, le tableau prend un aspect tout différent.

La tradition de l'école veut que toute publication soit comptabilisée, quels que soient son contenu et son support. Ainsi, dans les deux recueils de tirés à part de l'année 1991, seuls huit articles sont publiés dans des revues à comité de lecture françaises, trois dans des revues à comité de lecture étrangères et deux communications seulement dans des colloques scientifiques internationaux. Par contre, figure dans les recueils des articles publiés dans *Le Monde*, *La Tribune*, *Banque*, *Option Finance*, et de nombreux articles didactiques rédigés pour des revues professionnelles, par exemple *Feuillet Rapide*, publié par les éditions Francis Lefebvre, ou bien *Les Petites Affiches*. Un article publié dans la revue *HEC*, un autre publié dans la revue *Territoires*, dans *Les Cahiers Français*. La confusion des genres est grande.

Quant aux ouvrages, un livre publié aux éditions Press-Pocket et sous-titré *100 tests pour contrôler et améliorer votre anglais commercial* côtoie un Guide d'application de la recommandation de l'Ordre des Experts-comptables, publié par l'Ordre des experts-comptables, un manuel scolaire (collection PUF Fondamental) et quelques ouvrages plus savants tels un *Handbook of Modern Finance* édité à Boston par Warren, Gorham and Larmont, et le seul livre qui puisse sans doute être considéré comme un travail de recherche, *Structure des taux d'intérêt*, publié au Séfi par Philippe Spieser.

Ainsi, en 1991, la "recherche" fut abondante à l'ESCP si l'on adopte les critères de la direction de la recherche du groupe et limité à une quinzaine de publications au maximum, selon les critères un peu plus stricts retenus par les universités des pays avancés pour définir ce qu'est une publication de recherche.

Selon l'annuaire du corps professoral permanent (édition de janvier 1991), la revue dans laquelle publient le plus les membres du corps professoral est *La Revue du Financier* où les professeurs de l'ESCP déclarent avoir publié 100 fois. Cette revue ne comprend aucun universitaire dans son comité de lecture, exclusivement constitué de professionnels en poste dans les entreprises.

En ne retenant que les articles publiés dans des revues à comité de rédaction¹ cités dans l'annuaire, l'ensemble du corps professoral aurait publié au cours de sa carrière environ 150 articles se décomposant comme suit :

¹. On a exclu de cette liste la revue *Enseignement et gestion* qui traite de la pédagogie, des revues professionnelles comme *Banque* ou *Personnel*, des revues administratives comme *Les Cahiers Français*, des revues sans comité de rédaction comme *Harvard L'Expansion*. On a logiquement exclu les publications atypiques des deux professeurs qui furent eux-mêmes exclus de l'ESCP peu après (Jean-Gustave Padioleau et Michel Villette). Par contre, on a compté des revues à comité de rédaction mais au caractère scientifique peu marqué comme *Humanisme et Entreprise*, *Direction et gestion*, et *Futuribles*. Il faut noter que la *Revue française de gestion* compte trois professeurs des écoles de la Chambre de Commerce de Paris parmi les dix membres de son conseil de rédaction et la *Revue française de marketing* cinq sur 12 membres du comité de rédaction.

Revue française à comité de rédaction

130 articles dont :

<i>Revue Française de Gestion</i> :	46
<i>Revue Française de Marketing</i> :	20
<i>Revue française de Comptabilité</i> :	17
<i>Sociologie du Travail</i> :	10
<i>Politique et Management Public</i> :	7
<i>Revue de Droit Comptable</i> :	6
Autres revues :	24

Revue de langue anglaise à comité de rédaction

20 articles dont :

<i>Journal of International Studies</i> :	7
<i>Journal of Operational Research</i> :	4
<i>European Management Journal</i> :	2

La faible activité de recherche des membres du corps professoral permanent est souvent déplorée dans les réunions internes et les doyens successifs ont cherché des moyens d'y remédier. Dans son allocution aux "Journées de Deauville", réunion annuelle du corps enseignant qui avait lieu en novembre 1992 dans les salons de l'hôtel Normandie, le doyen du corps professoral a déclaré : "Le temps qui me reste illustre assez bien la place qu'occupe la recherche à l'ESCP (rires dans la salle et applaudissements). A partir de vos déclarations de plan de charge, j'ai calculé le temps théorique qu'il vous reste pour la recherche lorsqu'on a déduit toutes les autres activités déclarées : cela représente moins de 30 jours par an pour 68 équivalents temps plein, soit 2040 heures de travail. Or, en 1991, nous avons produit 10 livres publiés chez des éditeurs et 77 articles. Par équivalent temps plein, on est de loin les leaders du marché en quantité! Mais les publications dans des revues sélectives à comité de rédaction sont sans doute plus rares. Nous sommes dans une culture qui n'est pas favorable à la recherche académique, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris n'apprécie guère les publications véritablement académiques, les entreprises non plus (...) L'absence de véritable programme doctoral appuyé sur la recherche est criante à l'ESCP alors que HEC, l'ESSEC et l'ESC Lyon en ont un (...)"

Le matériel pédagogique en comptabilité et contrôle de gestion

Dans le jargon des élèves de l'ESCP, les cours se divisent en deux catégories : les "cours pipeau" (par exemple le marketing, la stratégie, la psychologie) et les "cours chiants" (la comptabilité, la finance, les statistiques...). Dans la catégorie des "cours chiants", je propose d'examiner ici avec quelques détails le cours de comptabilité analytique, tel qu'il était dispensé aux élèves de première année en 1990-91.

A la différence de la comptabilité générale, la comptabilité analytique n'est pas une discipline entièrement normalisée. C'est une comptabilité de gestion, utilisée à l'intérieur des entreprises comme outil d'aide au contrôle et à la prise de décision. D'une entreprise à l'autre, on observe de fortes variations de vocabulaire et de techniques, et ces variations peuvent s'expliquer par les spécificités du secteur, du produit, de la technique, par l'histoire de l'entreprise et par la biographie des personnes qui se sont succédées au département de contrôle de gestion et qui ont pu transférer des méthodes

provenant de l'école ou de l'entreprise qui les a formées. Variable d'une entreprise à l'autre, la comptabilité analytique est aussi sujette à des évolutions historiques plus ou moins rapides selon les périodes.

Dans son étude sur HEC, Marc Nouschi signale qu'en 1964, année de l'inauguration du campus de Jouy-en-Josas, les élèves ont été frappés par "l'inadéquation entre la modernité de certaines matières enseignées et l'obsolescence de certaines autres, par exemple la comptabilité; les cours de comptabilité ancienne formule ne permettaient pas d'intégrer le contrôle de gestion, sans lequel il ne peut y avoir de management digne de ce nom" ¹.

La question du "retard" des méthodes comptables par rapport aux autres sous-disciplines est un thème récurrent en France. Jean-Pierre Nioche et Yvon Pesqueux ont dressé un tableau historique des retards et des handicaps de la profession comptable française par rapport à ses rivales anglo-saxonnes ². Henri Tézenas du Montcel, ancien directeur général du groupe HEC parle, pour sa part, de modèles comptables "pétrifiés". "Ils sont déconnectés de la réalité et ne servent qu'à faire des déclarations d'impôt et à fournir des éléments faisant croire au fonctionnement des marchés financiers et à l'évaluation des actifs" ³.

En 1990-91, la comptabilité analytique était une discipline en pleine mutation. Après la publication en 1987 du livre de T.H. Johnson et R.S. Kaplan, *Relevance Lost : the Rise and Fall of Management Accounting*, (Boston, Harvard Business School Press), il était évident depuis plusieurs années déjà que la vieille méthode française des sections homogènes, codifiée en 1928 par une commission présidée par le lieutenant colonel Rimaïlho au sein de la CEGOS, déjà reléguée au rayon des antiquités par de nombreuses entreprises, ne pouvait plus constituer l'essentiel d'un enseignement moderne. Les pratiques anglo-saxonnes de direct costing étaient de plus en plus généralement utilisées dans toutes les entreprises dont l'organisation avait pu être décentralisée. Dans les entreprises aux processus de production intégrés, de nouvelles méthodes comme la "méthode des coûts par activité" faisaient l'objet d'expérimentations et de débats au sein de la profession comptable.

Ce qui frappe, au milieu de cette effervescence du monde extérieur, c'est l'immobilisme des enseignements de comptabilité analytique de l'ESCP; cet immobilisme n'apparaît pas sur les pages de garde des documents, systématiquement datées de l'année scolaire en cours, mais sur les pages suivantes, dactylographiées pour la plupart sur d'anciennes machines à écrire, sans alignement à droite.

Les étudiants n'ignorent rien de l'ancienneté du matériel pédagogique utilisé puisque, en dépit des efforts des enseignants pour organiser la rotation des cas sur plusieurs années, ils se procurent sur disquette des corrigés prêts à imprimer. Il arrive même que la modification d'un chiffre ou d'un nom dans l'énoncé du problème échappe à la vigilance d'élèves pressés qui répondent parfaitement à la question posée trois ans plus tôt à leurs prédécesseurs.

¹. Marc Nouschi, *art. cit.*

². Jean-Pierre Nioche et Yvon Pesqueux, "Comptabilité, économie et gestion en France, de la difficile émergence d'une 'science des comptes' in : *Mélanges en l'honneur de Claude Péruchon*, Paris, Foucher, 1995.

³. Henri Tezenas du Moncel, "L'enseignement de la gestion en panne de modèles?", communication au petit déjeuner de l'Ecole de Paris, Ecole de Paris du management, 20 mars 1994.

Le cours de comptabilité analytique est décomposé en neuf séances : classification des charges, différentes méthodes de calcul des coûts, seuil de rentabilité, méthode du coût variable évolué, coûts complets (deux séances), imputation rationnelle des coûts fixes, coûts standards (deux séances). Chaque séance comporte un bref exposé suivi de l'étude détaillée d'un cas. Tous les enseignants et vacataires qui diffusent le cours aux différentes sections d'une même promotion d'élèves doivent obligatoirement utiliser le même cas. C'est ainsi que de très nombreuses promotions d'étudiants de l'ESCP peuvent se souvenir d'une des variantes des cas Sunset, Odorona, Société Normande Du Mesnil de Bavent, Morin, Dominique, Indusam, Lelaquais ou Tatin.

Plusieurs de ces cas, avec leurs corrigés, se trouvent dans l'ouvrage de A. Mikol et H. Stolowy (tous deux professeurs à l'ESCP), *Cas pratiques de comptabilité analytique et contrôle de gestion* (DECF, épreuve n° 7), Paris, Ed. Clet, 4^e éd., janv. 1991. La présentation de cette ouvrage souligne le caractère exotérique du matériel pédagogique : "*Compte tenu des similitudes entre les programmes du D.E.C.F. -épreuve n° 7 et ceux d'autres filières de formation, ce livre convient également aux étudiants des grandes écoles de commerce et de gestion; des M.S.T.C.F. des instituts d'études politiques (section économique et financière) et de l'ENA; des IAE, IUT et BTS de gestion; des maîtrises de gestion ou d'économie*".

Le matériel pédagogique utilisé par le département "Stratégies, hommes et organisations"

Les enseignements du département SHO (Stratégies, Structures et Organisations) sont classés parmi les étudiants dans la catégorie "pipeau" qui désigne plus généralement les enseignements peu formalisés donnant lieu à des épreuves dont on peut se tirer sans travail particulier, au prix d'un minimum d'habileté rhétorique.

En 1991, les étudiants de première année suivaient en début de scolarité un séminaire d'une semaine, dit "Séminaire OGO". Je propose d'analyser rapidement ici les documents pédagogiques utilisés au cours de cette première semaine et plus particulièrement les "cas" et "jeux" qui occupaient la plus grande partie de l'emploi du temps.

Plusieurs documents utilisés dans l'enseignement de l'ESCP en 1991 sont strictement identiques à ceux que j'avais recueillis en 1972, dans un petit cabinet de formation professionnelle continue dispensant des stages de formation à la communication, à un public d'agents de maîtrise et de techniciens¹. L'exercice nommé "Cas Nasa" dans le stage pour agents de maîtrise de 1972 s'appelle à l'ESCP et en 1991 "Accident sur la lune". Les consignes sont identiques, à la virgule près.

Un autre exercice ancien et très fréquemment utilisé dans les stages de formation professionnelle continue s'intitule "épingles et pailles". Il s'inscrit dans la tradition des "missions de productivité" initiées dans le cadre du plan Marshall juste après la seconde guerre mondiale, et il vise à former des "leaders démocratiques". On peut y lire ce genre de consignes : "*Vous devez vous comporter en véritable démocrate. SURTOUT, n'informez pas les membres de votre groupe du rôle que vous jouez. Lorsque vous, ou un autre participant, faites une suggestion, demandez à tous les*

¹. Michel Villette, "Psychosociologie d'entreprise et rééducation morale", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 4, août 1976.

membres de se prononcer au sujet de cette suggestion. Essayez d'obtenir un certain consensus avant de développer une idée".

Tout se passe comme si des exercices pédagogiques qui avaient paru politiquement pertinents aux experts américains de 1945 pour sortir la France de la période trouble de Vichy restaient les exercices les plus utiles pour former les jeunes diplômés de l'ESCP en 1991.

La matinée du troisième jour est consacrée à un cas intitulé "L'affaire Mortagne". En réalité, il s'agit d'un remake de "L'affaire Chalmazel", cas filmé diffusé par IPLF (Image Pour La Formation) auprès de plusieurs centaines d'organismes depuis sa réalisation en 1974.

La matinée du quatrième jour est consacrée à l'étude du cas "Grandes Manoeuvres autour du magnétoscope". Il s'agit d'un cas relatif à des événements qui se sont déroulés en 1981 et il consiste pour l'essentiel en coupures de presse (Les Echos, Le Monde, La Vie Française). Le cas a été rédigé par Georges Petit, professeur à l'ESC Lyon (le nom de cette institution concurrente n'est pas mentionné sur la page de garde du document). Il est déposé depuis 1983 à la Centrale des Cas et, à ce titre, peut être acheté et diffusé par n'importe quelle école.

On ne peut commenter ici tous les autres documents du dossier. On y trouve des notes pédagogiques récentes concernant l'organisation d'une "enquête de terrain" que les étudiants réalisent par petits groupes pour "prendre contact avec la réalité de l'entreprise", "s'initier au travail de groupe" et à la "recherche d'informations". Cette enquête comporte la recherche de documents, la réalisation d'entretiens et une visite d'entreprise. Pour apprendre comment conduire un entretien, l'élève dispose d'une "note pédagogique" datant de 1986 où sont présentés les "types de réponses de l'interviewé à une question durant un entretien". Le texte fait référence à la classification établie par Porter en 1950 et distingue six types d'attitudes, de la plus directive à la moins directive (solution, évaluation, aide, enquête, interprétation et compréhension). Ce document figurait à l'identique dans le stage pour agents de maîtrise en 1972 (la dactylographie est strictement identique).

Ces documents traduits de l'américain 20 ou 30 ans plus tôt et restés là comme des fossiles sont les traces d'une américanisation avortée. Le fait qu'ils servent encore de base à l'enseignement suggère que le modèle du "manager idéal à l'américaine" forgé dans les années 1950 reste une référence pédagogique importante, même s'il cohabite aujourd'hui avec des modèles, des contenus et des méthodes plus récentes. Lorsqu'on parle de "formation de la personnalité des futurs managers" dans les écoles de commerce, on a toujours du mal à parler d'autre chose que de ce modèle ancien, souvent critiqué mais toujours très prégnant.

Le séminaire OGO de 1991 se terminait par un "contrôle" indispensable pour "valider" l'unité de valeur. Cette épreuve avait lieu le 27 septembre 1991 de 11h15 à 12h45. Le sujet s'énonçait comme suit : "En vous appuyant sur les enseignements du séminaire OGO et en donnant des exemples précis, commentez, illustrez et discutez l'article ci-dessous".

L'article d'une demi page est extrait du Nouvel Observateur d'août 1991. Il fait une large place à l'interview de Meryem Le Saget, directrice de l'Institut de l'Expansion. Je ne citerai ici que la première et la dernière phrase de l'article. "*Côté grande entreprise, le secret de la performance, c'est que chacun tire dans le même sens. (...) Aujourd'hui, on préfère les leaders capables de s'adapter facilement, de composer avec*

l'environnement, des personnalités souples et ouvertes mais fortement structurées autour d'un solide noyau interne. Ces tendres au noyau dur sont comme des abricots : d'après Meryem Le Saget, l'avenir est à eux".

Conclusion : l'organisation sociale de l'indifférence aux contenus

Une école de l'élite s'efforce de réunir dans ses murs une population aussi homogène que possible de membres d'une élite sociale. Une école d'élite au contraire peut intégrer des membres d'origines plus variées, parce qu'on y pratique un intense travail d'organisation pédagogique et que l'institution trouve son unité dans la formation et le maintien d'un savoir ésotérique et d'une tradition qui confère sa marque à chacun.

Dans cet article, je suppose que l'ESCP fonctionne plus comme une école de l'élite que comme une école d'élite. Un certain nombre des faits présentés vont dans le sens de cette hypothèse et de ses corollaires.

Même si aujourd'hui, l'élite sociale pour laquelle elle a été faite se trouve en minorité à l'ESCP (parmi les élèves aussi bien que parmi les membres du personnel) et même si la pression externe est forte pour que l'école se transforme progressivement en "école d'élite", plus ouverte sur le monde et fondant sa légitimité sur la recherche et les contenus d'enseignement, j'ai trouvé au cours de mon séjour dans cette école, entre 1990 et 1992, des traces persistantes et encore vivaces d'attachement au parisianisme mondain et même, une certaine tendance à renforcer la tradition d'élitisme social, en la revendiquant comme un avantage compétitif de l'école face à ses concurrentes.

A l'ESCP, tout se passe comme si les contenus enseignés et les formes pédagogiques étaient accessoires, l'essentiel restant le réseau d'entraide entre anciens élèves, considéré à tort ou à raison comme la condition principale du placement des jeunes diplômés.

Comme le constate le rapport Analyse stratégique du groupe ESCP, déjà cité, (page 15) *"Le nombre des candidats est en croissance régulière et permanente", "les élèves diplômés n'ont pas de difficulté de placement" mais "si le système est performant, il n'est pas totalement satisfaisant pour les acteurs du système. Il y a en effet une certaine démobilisation des élèves qui ne permet pas d'optimiser le rythme et la qualité de l'apprentissage et dont les causes sont : l'absence d'enjeux et de concurrence; l'émiettement de l'enseignement (...) et la désillusion quant au contenu (...)"*.

Dans le contexte traditionnel français, cette situation pourrait sans doute perdurer. N'est-il pas de tradition chez les cadres supérieurs français d'affirmer que ce qu'on apprend dans les écoles -fussent-elles d'élite- n'a aucune importance? Cependant, dans le contexte d'une compétition internationale pour la définition des normes pédagogiques d'excellence en management, le modèle n'est peut-être pas aussi compétitif qu'il le faudrait, encore que, tout bien considéré, le charme discret de la bourgeoisie parisienne puisse être un argument suffisant pour attirer de jeunes dandys du monde entier.

