



# Brève histoire de l'enseignement et de la recherche en gestion en France

Alain Burlaud

► **To cite this version:**

Alain Burlaud. Brève histoire de l'enseignement et de la recherche en gestion en France. 2020. halshs-02985745

**HAL Id: halshs-02985745**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02985745>**

Preprint submitted on 2 Nov 2020

**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.

Alain BURLAUD  
Professeur émérite  
Conservatoire national des arts et métiers  
LIRSA

# Brève histoire de l'enseignement et de la recherche en gestion en France

## Table des matières

Table des matières.....	1
Résumé.....	2
Abstract.....	2
Introduction.....	2
CNAM.....	4
ESCP.....	11
IAE.....	18
Université Paris Dauphine.....	20
FNEGE.....	23
Conclusion.....	27
Bibliographie.....	29

---

1 Je remercie mes collègues et amis qui ont eu l'amabilité de me relire, de me faire part de leur expérience ou de me donner de la documentation. Ils ne sont aucunement responsables de mes erreurs ou de mes prises de position.

Pour l'ESCP : Gilles GOUTEUX, Head of Institutional Events, Brand and Communication Division à ESCP-Europe, Léon LAULUSA, vice-président exécutif d'ESCP-Europe et Jean-Christian SERNA, ancien directeur de l'ESCP.

Pour les IAE : Jean DESMAZES, ancien directeur de l'IAE de l'Université de La Rochelle, Jean-Pierre HELFER, ancien directeur de l'IAE de Paris et Arnaud THAUVRON, ancien directeur de l'IAE Gustave Eiffel de l'Université Paris Est Créteil.

Pour Dauphine : Bernard COLASSE, ancien vice-président de l'Université Paris Dauphine.

Pour la FNEGE : Maurice THEVENET, directeur général de la FNEGE et Geneviève CAUSSE, boursière de la FNEGE.

## Résumé

L'histoire de l'enseignement de la gestion commence, en France, au Conservatoire des arts et métiers avec la création de la chaire d'Économie industrielle de Jean-Baptiste Say en 1819 et l'ouverture, la même année de l'École spéciale de commerce de Paris par Vital Roux avec le soutien de Jean-Baptiste Say. Il fallait institutionnaliser la formation professionnelle des hommes d'affaires. La grande étape suivante fut la création des Instituts d'administration des entreprises en 1955 par Gaston Berger afin de combler le *management gap* par rapport aux États-Unis en s'appuyant sur les universités tout en les sanctuarisant pour éviter les phénomènes de rejet. La dernière étape fut la création de l'Université Paris-Dauphine en 1968 à l'initiative d'Edgar Faure. Parallèlement, il a fallu développer un corps enseignant, ce que contribua à faire la Fondation nationale pour l'enseignement la gestion des entreprises, créée en 1968 à l'initiative de Michel Debré. A travers l'histoire des institutions, c'est une conception de la gestion que l'on voit évoluer ainsi que les pratiques pédagogiques et la recherche. Partant de la transmission artisanale de la pratique des affaires, on observe aujourd'hui une industrialisation de l'enseignement supérieur des sciences de gestion sur un marché mondial.

## Abstract

The history of management education begins in France at the Conservatoire des arts et métiers with the creation of Jean-Baptiste Say's Chair of Industrial Economics in 1819 and the opening, in the same year, of the École spéciale de commerce de Paris by Vital Roux with the support of Jean-Baptiste Say. The professional training of businessmen needed to be institutionalized. The next major step was the creation of the Instituts d'administration des entreprises in 1955 by Gaston Berger in order to reduce the management gap with the United States by relying on universities while sanctuarizing them to avoid rejection phenomena. The last step was the creation of the University Paris-Dauphine in 1968 at the initiative of Edgar Faure. At the same time, it was necessary to develop a teaching staff, which contributed to the creation of the Fondation nationale pour l'enseignement la gestion des entreprises, created in 1968 at the initiative of Michel Debré. Throughout the history of institutions, it is a conception of management that we see evolving, as well as pedagogical practices and research. Starting from the artisanal transmission of business practice, we now observe an industrialization of higher education in management sciences on a global market.

## Introduction

Écrire une histoire de la pensée en sciences de gestion soulève au moins deux difficultés :

- définir la source d'un concept ou d'une théorie (qui ?) ;
- définir des étapes dans le développement de la pensée (quand ?).

A cela s'ajoute le fait que la gestion est une « technologie invisible »<sup>2</sup>. Il n'y a donc pas un objet qui puisse témoigner et matérialiser l'existence d'une connaissance en un lieu et à une date donnés et l'associer à un « inventeur ». Bien sûr, il y a des publications qui sont datées et signées. Mais, à de très rares exceptions près, elles ne font que mettre en forme des idées qui sont « dans l'air du temps », qui naissent des multiples micro-innovations des praticiens, qui sont

<sup>2</sup> Selon l'expression de Michel BERRY : *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, 1983, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141>

des traductions dans les outils de gestion des évolutions de la société, des équilibres économiques. De plus les mots qui désignent les pratiques de gestion et les concepts correspondants ont un sens différent selon la langue utilisée, les lieux et les moments de l'histoire. Par exemple, le « profit » peut être associé à des valeurs positives ou négatives. Ce concept n'est jamais neutre. Il peut désigner la mesure de l'apport de l'activité d'une entreprise à la société, auquel cas il aura une connotation positive. A l'inverse, il peut mesurer un prélèvement que l'entreprise effectue sur la société et dont on conteste la légitimité. Il aura alors une connotation négative. Autre exemple : *reporting* n'a pas vraiment d'équivalent en français. L'accumulation des approximations rend la datation et l'origine des concepts très incertaine.

Différentes méthodes de description d'une histoire de la pensée en sciences de gestion sont possibles. Par exemple, on peut présenter une chronologie de la vie et de la mort des revues académiques avec l'évolution de leurs lignes éditoriales. Mais la plupart d'entre elles sont postérieures aux années 1970, date à laquelle la recherche en gestion s'institutionnalise avec la création des associations françaises telles l'Association française de comptabilité<sup>3</sup>, l'Association française de marketing, etc. ou internationales dans lesquelles la France est représentée tel l'International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM).<sup>4</sup>

En France, ce retard relatif d'une vision académique des sciences de gestion s'explique sans doute en partie par le fait qu'elles étaient perçues comme une « science compromise »<sup>5</sup> par sa proximité avec une idéologie libérale dans un pays qui était largement colbertiste jusques et y compris sous la présidence du général de Gaulle.<sup>6</sup> Elle ne pouvait prétendre à l'universalisme des sciences de la matière ou de la vie. Considérée comme une technique ou un art, la gestion relevait plus de la pratique que de la science.

Une histoire à travers les publications, articles ou livres en langue française eut également été possible mais eut nécessité la mise en œuvre d'un programme de recherche avec des équipes couvrant les différentes disciplines : comptabilité, finance, marketing, etc.

Afin de contourner ces difficultés, j'ai préféré faire une présentation de l'histoire des institutions dans lesquelles on enseigne et fait de la recherche en gestion. Les lieux et dates ont alors un caractère certain. Les fondateurs de ces institutions sont connus et on devinera à travers leurs œuvres quel contenu on donne au mot « gestion ».

Il reste à choisir les institutions françaises ayant eu un rôle moteur dans l'évolution de l'enseignement et de la recherche en gestion. Faute de critère de choix indiscutable, j'explique ceux que j'ai utilisés. J'ai donc retenu les deux institutions les plus anciennes, créées à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle et au tout début du 19<sup>ème</sup> siècle : respectivement le Conservatoire des arts et métiers et l'École supérieure de commerce de Paris. Puis, j'ai retenu une institution née du prestige des États-Unis à la suite de la Seconde Guerre mondiale : les Instituts d'administration des entreprises (IAE). Enfin, j'ai retenu un établissement créé en 1968, année qui a marqué de profonds changements dans le pays : l'Université Paris-Dauphine. A ces quatre établissements, j'ai ajouté une institution particulière où l'on n'enseigne et ne cherche pas mais qui offre d'importants services à ceux qui le font : la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE).

L'ESCP n'est pas la seule grande école de commerce. Or je n'ai parlé ni des autres, parfois tout

---

3 Cf. : Dominique BESSIRE, Yves LEVANT & Marc NIKITIN : « L'institutionnalisation de la recherche comptable et de l'AFC en France : un processus fragile », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 2015/2, tome 21, pp. 97-127.

4 L'IFSAM fut créée à l'initiative de Horst ALBACH et Tasuku NOGUCHI en 1989.

5 Selon l'expression de Roland Perez. Cf. Marianne BLANCHARD : *Les Écoles supérieures de commerce. Sociohistoire d'une entreprise éducative*. Garnier, 2015., p. 231.

6 Cf. à ce sujet : Gilles MARCHANDON & Patrice NOAILLES : *De Gaulle et la technologie*. Éditions Seillans, 1994.

aussi connues comme HEC et l'ESSEC, ni des écoles de province, ni des écoles privées comme par exemple, l'INSEAD. Mais l'ESCP est la plus ancienne et a, au cours de son histoire, souvent fait œuvre de pionnier. Par ailleurs, les IAE ne sont pas les seules composantes universitaires ayant développé des enseignements et de la recherche en sciences de gestion. J'aurais ainsi pu parler de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, de l'Université Paris 2 Panthéon-Assas, etc. Le lecteur comprendra qu'il n'est pas possible, dans le cadre d'un article, de traiter de tous les établissements. La priorité a donc été donnée aux pionniers. Ce faisant, on peut évidemment me reprocher d'avoir omis d'autres établissements importants tels les Instituts universitaires de technologie (IUT) créés en 1967 ou les brevets de techniciens supérieures (BTS) préparés dans les lycées. Mais s'agissant de retracer l'histoire de l'enseignement et de la recherche en sciences de gestion à travers la vie des établissements d'enseignement, il paraît logique de se limiter aux formations correspondant aujourd'hui aux diplômés de master.

Ces exemples doivent être resitués dans un contexte particulier, la France, dont nous résumerons de façon caricaturale les caractéristiques en les limitant à trois :

1. La France est un pays de tradition centralisatrice, l'État jouant un rôle important, même si les privatisations récentes en ont réduit le champ d'intervention. Ainsi, l'enseignement et la recherche sont dominés par des établissements publics employant des fonctionnaires. Cela explique que les études supérieures universitaires y soient quasiment gratuites et que la sélection y fasse encore l'objet de débats.
2. Le pays est marqué par une assez forte conscience sociale dont témoignent la littérature du 19<sup>ème</sup> siècle avec notamment Victor Hugo et Émile Zola mais aussi l'histoire politique avec le Front populaire en 1936, le Conseil national de la Résistance en 1945 et les différents gouvernements socialistes après la Seconde Guerre mondiale. Aujourd'hui encore, en 2019, les dépenses des différentes administrations publiques représentent 56,5 % du PIB. Sur 1000 € de dépenses publiques, 572 € financent la protection sociales (santé, vieillesse, chômage) et 117 € l'éducation et la recherche qui constituent le deuxième poste de dépenses.<sup>7</sup>
3. La France a une très forte tradition juridique, fondée sur des codes, héritée du droit romain. Un célèbre juriste, Jean Carbonnier, disait que la véritable constitution de la France était son code civil.<sup>8</sup> Il cristallise les valeurs sur lesquelles est construit le « contrat social » théorisé par Jean-Jacques Rousseau. La place laissée à la négociation est donc plus faible que dans les pays de *Common law*, ce qui modifie la façon de gérer les entreprises.

## CNAM

« Il est de tradition de dater le début de la Révolution aux 4 et 5 mai 1789, jours des séances d'ouverture des états généraux réunis à Versailles. »<sup>9</sup> Mais les réformes demandées ne remettaient pas en cause la monarchie. Elles étaient le fruit d'une longue évolution des idées, mûries pendant le Siècle des Lumières, le XVIIIème siècle, avec des penseurs et des écrivains comme Voltaire ou Jean-Jacques Rousseau ou encore Denis Diderot et les Encyclopédistes. Ce n'est que le refus des compromis et l'enchaînement de la violence qui s'ensuivit qui aboutirent à l'abolition de la monarchie le 21 septembre 1792, à l'exécution du roi Louis XVI le 21 janvier 1793 et à celle de son épouse, Marie-Antoinette de Habsbourg-Lorraine, le 16 octobre 1793. Les violences, les guerres civiles et extérieures et la misère en France et en Europe ne prirent fin

<sup>7</sup> Cf. : [www.aquoiserventmesimpots.gouv.fr](http://www.aquoiserventmesimpots.gouv.fr)

<sup>8</sup> Cf. à ce sujet : Jean CARBONNIER : « Le code civil » in Pierre NORA (sous la direction de) : Les lieux de mémoire. Gallimard, tome 2, volume 2, p. 17 et également Jean-Christian SERNA : « Citoyenneté et laïcité dans l'autre France (Algérie 1830-1962) » in *Mélanges en l'honneur de Camille Jauffret-Spinoza*, Dalloz, 2013, p. 955 & 960.

<sup>9</sup> Jean-François SIRINELLI (sous la direction de) : *Dictionnaire de l'histoire de France*. Larousse, 2006, p. 986.

qu'avec la chute de l'Empire et l'exil de Napoléon I<sup>er</sup>.

Dans le domaine économique, il y eut quatre réformes majeures :

- le 4 août 1789 : l'abolition des privilèges et des droits féodaux ;
- le 10 octobre 1789 : la nationalisation des biens du clergé ;
- le 2 mars 1791 : la loi Allarde instituant la liberté du commerce, la concurrence et la neutralité économique de l'État ;
- le 14 juin 1791 : la loi Le Chapelier interdisant les groupements professionnels, les corporations mais aussi les organisations ouvrières ainsi que le compagnonnage.

La Révolution n'avait rien d'un mouvement collectiviste : elle était d'inspiration libérale, mettant fin aux privilèges, déréglementant l'économie et instituant une concurrence généralisée qui était l'autre visage de la liberté. Les institutions abolies laissaient cependant un vide. Les missions de service public qu'elles assuraient n'avaient pas encore été prises en charge par l'État. En ce qui nous concerne ici, la formation professionnelle délivrée par les congrégations religieuses et par les corporations n'était plus assurée. Un personnage hors du commun, l'abbé Grégoire, allait mettre son talent et son courage au service de cette nouvelle cause.

Henri-Baptiste Grégoire (1750-1831)<sup>10</sup> fut ordonné prêtre en 1776 et devint évêque de Blois en 1791. Il ne reniera jamais sa religion tout en jouant un rôle de premier plan pendant la Révolution, ce qui, en soi, fut un exploit. Il fut avant tout, en tant qu'homme politique, un grand défenseur des droits de l'homme, très en avance sur son siècle. Il lutta en faveur de toutes les minorités : noirs en demandant l'abolition de l'esclavage<sup>11</sup> et juifs<sup>12</sup> afin qu'ils aient des droits civiques et politiques. Il œuvra pour l'abolition de la peine de mort. Il plaidait aussi pour la séparation des Églises et de l'État tout en s'insurgeant contre le culte de la Raison, version civile de la religion. Avec beaucoup de courage, il condamna le vandalisme sous le régime de la Terreur. Cet humanisme se retrouvera dans les valeurs qui façonneront, comme nous allons le voir, le Conservatoire des arts et métiers.<sup>13</sup>

Nous nous intéresserons ici plus particulièrement à l'action de l'abbé Grégoire au sein du Comité d'instruction publique où « il plaide pour l'étude des langues vivantes trop négligées par les français qui vivent sur l'antique réputation de leur littérature. »<sup>14</sup> Toujours selon lui, « un peuple ignorant ne sera jamais un peuple libre. »<sup>15</sup> Il voulut faire des sciences et techniques un vecteur de développement économique et social du pays.

Le 10 octobre 1794, l'abbé Grégoire fit voter un décret instituant un Conservatoire des arts et métiers recevant en dépôt des machines, modèles, outils, dessins, descriptions et livres dans tous les arts et métiers auxquels se rattacheront des enseignements. Ce dépôt donnera naissance au premier musée industriel du monde.<sup>16</sup> Mais ce qui nous intéresse ici, c'est le fait qu'il voulait aussi mettre la science au service de l'industrie. L'enseignement consistait essentiellement en démonstrations du fonctionnement des machines. Il fallait porter à la connaissance de tous les « sciences neuves et utiles »<sup>17</sup>. Des enseignements annexes aux démonstrations, également gratuits et ouverts à tous, furent organisés à partir de 1796. Enfin, toujours grâce à l'abbé Grégoire, le Conservatoire put s'installer dans la superbe abbaye de Saint-Martin-des-Champs,

---

10 Claudine FONTANON & André GRELON (sous la direction de) : *Les professeurs du Conservatoire national des arts et métiers. Dictionnaire biographique. 1794-1993*. Institut national de recherche documentaire/Cnam, 1994, pp. 586-595.

11 L'esclavage fut effectivement aboli en 1794, puis rétabli de 1802 à 1848 avant d'être définitivement aboli.

12 Cf. Robert BADINTER : *Libres et égaux. L'émancipation des Juifs. 1789-1791*. Fayard, 1989.

13 Le Conservatoire des arts et métiers deviendra plus tard le Conservatoire national des arts et métiers.

14 Fontanon & Grelon, « Grégoire », *op. cit.*, p. 591.

15 *Ibid.*

16 Le musée du Conservatoire national des arts et métiers est aujourd'hui l'un des très beaux musées parisiens.

17 Fontanon & Grelon, *op. cit.*, tome 2, p. 548.

qui était désaffectée en 1798 du fait de la nationalisation des biens de l'Église.<sup>18</sup>

Mais pour ce qui est de l'histoire de l'enseignement de la gestion, tout commence avec l'ordonnance du 25 novembre 1819 : « Le Conservatoire a rendu depuis son institution d'importants services ; mais pour atteindre complètement le but de sa fondation, il a manqué jusqu'ici une haute école d'application des connaissances scientifiques au commerce et à l'industrie. » Pour y remédier, il fut créée une chaire d'Économie industrielle confiée à Jean-Baptiste Say. Par « économie industrielle » on entendait un enseignement d'économie appliquée se situant à mi-chemin entre l'économie politique et ce que l'on appelle aujourd'hui la gestion. Son succès peut être attribué à une succession d'hommes d'exception qui avaient en commun d'être des hommes libres et fidèles à leurs convictions. Trois d'entre eux ont particulièrement marqué notre histoire : Jean-Baptiste Say, Adolphe Blanqui et Jean Fourastié.

Jean-Baptiste Say (1767-1832) était un industriel français et un économiste, disciple d'Adam Smith. Il commença sa carrière chez un agent de change puis partit en Angleterre apprendre l'anglais et se perfectionner en commerce international. Il put y constater l'avance de l'industrie anglaise. De retour en France, il travailla dans une compagnie d'assurance puis devint rédacteur en chef de la revue *La décade philosophique, littéraire et politique* en 1794. En 1803, il publia un *Traité d'économie politique* qui eut un grand succès. En 1804, il étudia au Conservatoire les nouvelles techniques de tissage venues d'Angleterre et créa une entreprise de tissage qui prospéra. En 1813, il revendit son entreprise et le roi Louis XVIII l'envoya en Angleterre pour étudier l'économie anglaise et préconiser une politique économique pour la France. Il y rencontra David Ricardo et Jeremy Bentham. En 1819, il publia la 4<sup>ème</sup> édition de son *Traité*.

Jean-Baptiste Say a enrichi la pensée économique classique venue d'Angleterre d'une dimension sociale que lui inspira son expérience de la Révolution française. L'économie étant l'affaire de tous, il s'efforça de vulgariser son *Traité* sous forme d'un *Catéchisme d'économie politique*. En 1819, il fut nommé professeur titulaire de la chaire d'Économie industrielle du Conservatoire, poste qu'il occupera jusqu'en 1832, année de sa mort. « Il y enseigne l'administration commerciale des entreprises et répand l'esprit de calcul qui manquent principalement aux jeunes entrepreneurs. »<sup>19</sup> Comme nous l'avons déjà dit, il n'y avait pas véritablement de distinction entre économie et gestion. Ces enseignements étaient délivrés en cours du soir, ouverts à tous, selon une formule qui existe encore aujourd'hui. « *Omnes docet* », selon la devise du Conservatoire.

La notoriété de Jean-Baptiste Say rejaillit sur le Conservatoire. En 1830, il fut nommé, parallèlement à ses fonctions au Conservatoire, professeur au Collège de France, la plus prestigieuse des institutions françaises d'enseignement et de recherche, créé en 1530 par le roi François 1<sup>er</sup>, et qui existe toujours aujourd'hui. Il restera un auteur important et influent dans l'histoire de la pensée économique avec la théorie de la répartition, l'élargissement de la notion de travail productif à la production de services et la loi des débouchés.<sup>20</sup>

Avant de mourir, Jean-Baptiste Say proposa qu'Adolphe Blanqui, un de ses disciples, lui succède au Conservatoire. Ce dernier devint professeur titulaire de la chaire d'Économie industrielle en 1834.

Adolphe Blanqui<sup>21</sup> (1798-1854) était un autodidacte qui avait étudié l'anglais, l'espagnol et la chimie. En faisant la connaissance de Jean-Baptiste Say, il découvrit l'économie politique. En 1823, il partit pour l'Angleterre dans le sillage de son père spirituel puis pour l'Espagne qui était le contre-modèle du libéralisme économique. A son retour, il devint journaliste au *Journal du*

18 Le Conservatoire occupe encore aujourd'hui ces bâtiments au 292 rue Saint-Martin, Paris 3<sup>ème</sup>.

19 Michel LE MOËL & Raymond SAINT-PAUL (sous la direction de) : *1794-1994. Le Conservatoire national des arts et métiers au cœur de Paris*. Ville de Paris, 1994, p. 97.

20 Henri DENIS : *Histoire de la pensée économique*. PUF, 1980, pp. 302-309.

21 Fontanon & Grelon, *op. cit.*, tome 1, pp. 185-192.

*commerce* et fut recruté comme professeur à l'École spéciale de commerce où on lui confia la chaire d'*Économie politique* et un cours d'histoire du commerce. Cette dernière discipline, aujourd'hui quasiment disparue, pourrait être un substitut aux études de cas : une approche contextualisée des concepts. Comme l'abbé Grégoire, quelques décennies auparavant, il condamnait l'esclavage et comme Jean-Baptiste Say, il prônait le libre-échange. Économiste libéral, il était néanmoins soucieux des questions sociales. Enfin, comme son maître, il enseignait parallèlement au Conservatoire et à l'École spéciale de commerce. L'économie était une discipline proche du monde des affaires.

Adolphe Blanqui fut aussi reconnu comme un économiste de renom et devint membre de l'Académie des sciences morales et politiques en 1836 puis député en 1846. A l'Académie, il devint un grand enquêteur rédigeant des rapports sur ses missions en Corse, Algérie, Bulgarie, Espagne et Turquie. S'inspirant de l'enquête de Louis-René Villermé, médecin et sociologue qui publia en 1840 son célèbre *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers dans les fabriques de coton, de laine et de soie*,<sup>22</sup> il publia une enquête sur les classes ouvrière puis sur les classes rurales en 1849. Sa description de la situation dramatique des ouvriers fut vivement critiquée et les chiffres contestés. En réponse, il organisa un voyage à Lille avec plusieurs députés, dont Victor Hugo, pour montrer l'exactitude des faits. Adolphe Blanqui était bien lui aussi un économiste libéral mais avec une conscience sociale. Sur le plan méthodologique, Villermé et Blanqui ont été des pionniers dans le domaine des enquêtes sociologiques.

Les positions d'Adolphe Blanqui en faveur du libre-échange furent fortement critiquées par le patronat et le gouvernement qui étaient protectionnistes pour lutter contre la concurrence anglaise. En réponse, il déclara en 1848 : « Les coalitions de chefs d'entreprises sont-elles moins dangereuses que celles des ouvriers, parce qu'au lieu de descendre dans la rue, ils font campagne au coin d'un bon feu ? »<sup>23</sup> A sa mort, il n'y eut pas de successeur sur la chaire d'*Économie industrielle* du Conservatoire. En 1864, deux chaires furent créées : *Économie politique* confiée à Louis Wolowski<sup>24</sup> et *Économie industrielle et statistiques* confiée à Jean-François Burat.<sup>25</sup> Mais ils n'avaient pas l'autorité intellectuelle de leurs prédécesseurs. En 1907 fut créée une chaire d'Assurance et prévoyance sociale.

Jean-Baptiste Say et Adolphe Blanqui étaient très représentatifs des intellectuels du 19<sup>ème</sup> siècle : leurs connaissances n'étaient pas limitées à un domaine d'étroite spécialisation, ils avaient le souci de « transmettre la science au peuple », ils étaient politiquement engagés. Ces trois activités étaient étroitement liées.<sup>26</sup> Enfin, dans le domaine qui nous intéresse, la gestion et l'économie étaient une seule et même discipline et ne pouvaient se concevoir sans une dimension politique et sociale.

Les professeurs titulaires de chaires du Cnam sont un corps de fonctionnaires ayant un statut particulier : ils peuvent être recrutés sans aucune condition de diplôme ou de nationalité, par cooptation, suivie d'un avis de l'Académie des sciences morales et politiques et, enfin, nommés par un décret signé du Président de la République. Cette procédure particulière correspond à un objectif : recruter « parmi les élites des savants, des praticiens et des chefs d'entreprise. »<sup>27</sup> Évidemment, il faut admettre que la définition de ce qu'est une élite n'est pas évidente. De plus, l'élite peut avoir d'autres ambitions que de devenir professeur titulaire de chaire du Cnam ! Il fallut donc attendre un siècle, 1959, pour qu'un autre grand nom réintroduise au Conservatoire des enseignements d'économie et de gestion ayant une certaine notoriété. Ce fut Jean Fourastié

22 Ce Tableau fut à l'origine de l'adoption d'une loi limitant le travail des enfants.

23 Fontanon & Grelon, *op. cit.*, tome 1, p. 190.

24 *Ibid.* Tome 2, pp. 677-687.

25 *Ibid.* p. 37.

26 On retrouve les mêmes engagements dans le monde de l'art avec notamment des poètes ou romanciers comme Alphonse de Lamartine, Victor Hugo ou plus tard, Émile Zola et bien sûr en Allemagne, Johann Wolfgang von Goethe.

27 Michel LE MOËL & Raymond SAINT-PAUL, *op. cit.*, p. 15.



(1907-1990), nommé professeur titulaire de la chaire d'Économie et statistiques industrielles en 1959.<sup>28</sup>

Jean Fourastié (1907-1990) a soutenu une thèse de doctorat en droit, mention économie, en 1937, l'économie n'ayant pas encore pris son autonomie au sein des facultés de droit.<sup>29</sup> Il avait une double formation puisqu'il était aussi ingénieur de l'École centrale des arts et manufactures et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris. En 1934, il entra dans l'Administration en qualité de commissaire contrôleur des compagnies d'assurance. En 1941, il donna ses premiers cours au Conservatoire sur la comptabilité des assurances et publia son premier ouvrage, *La comptabilité*<sup>30</sup>, en 1943. Cet ouvrage connut 20 éditions de 1943 à 1995, soit cinq ans après sa mort pour la dernière édition, et il s'en est vendu 160 000 exemplaires.<sup>31</sup> Peu après, il publia son grand ouvrage d'économie : *Le Grand espoir du XXème siècle. Progrès technique, progrès économique, progrès social*.<sup>32</sup> Comme ses prédécesseurs, Jean Fourastié a incarné la grande proximité entre économie et gestion, sans compter le droit. Mais il fut aussi considéré comme un sociologue et un moraliste.

Jean Fourastié resta professeur titulaire de la chaire d'Économie et statistiques industrielles jusqu'à sa retraite en 1978. A sa manière, il perpétua la tradition de proximité des professeurs du Conservatoire avec le monde des affaires en sa qualité de spécialiste de la comptabilité des assurances dont il contribua à écrire le plan comptable et dont il fit un ouvrage. Il fut aussi fidèle à la tradition de vulgarisation du Conservatoire. « Quel que soit le sujet traité, il n'y a aucune incompatibilité entre clarté et profondeur. »<sup>33</sup> Ses succès furent reconnus et il devint membre de l'Académie des sciences morales et politiques, comme son lointain prédécesseur, Adolphe Blanqui.

De l'œuvre de Jean Fourastié, je retiendrai deux choses.

Tout d'abord, il a défendu une vision de la comptabilité originale, typique de la France de l'après-Guerre : une comptabilité au service de la société, en lien avec les besoins d'un État centralisateur et planificateur, dans la tradition gaulliste. Il fut l'un des précurseurs d'une École française de la comptabilité qui reliait la comptabilité des entreprises à la comptabilité nationale et qui fit des émules dans les anciennes colonies françaises avec le plan comptable de l'Organisation comptable africaine et malgache (OCAM) de 1970 et ses successeurs, les différentes versions du Système comptable de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (SYSCOHADA).<sup>34</sup>

Le second apport est d'ordre méthodologique. « Nous vivons dans un univers rempli d'erreurs et de causes d'erreurs ; erreurs dans les observations, les témoignages, les mesures, dans les croyances, les convictions, les raisonnements, dans les prévisions, les décisions, dans les comportements individuels, dans l'orientation des politiques, etc. Nous en sommes rarement conscients, car à aucun moment, et singulièrement au cours de notre formation, on ne nous a entraînés à y remédier. Nous sommes soumis à un véritablement « bombardement » d'informations contradictoires les unes par rapport aux autres et nous sommes incapables de choisir celles qui sont valables, et de les classer : prépondérantes, secondaires et accessoires. »<sup>35</sup>

---

28 Fontanon & Grelon, *op. cit.*, tome 1, pp. 515-527.

29 Jean-Guy DEGOS : „Jean Fourastié : diachronie d'une pensée comptable“ *Comptabilité, contrôle, audit*, tome 3, volume 1, mars 1997, pp. 5-21.

30 Collection « Que sais-je ? », PUF.

31 Degos, *op. cit.*, p. 6.

32 PUF, 224 p.

33 Fontanon & Grelon, *op. cit.*, tome 1, p. 524.

34 Cf. à ce sujet : Geneviève CAUSSE, Daniel GOUADAIN et Roger MIFETOU : « Le SYSCOHADA à l'heure des interrogations », *Comptabilité, contrôle et société. Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud*. Foucher, 2011, pp. 129-144.

35 Fontanon & Grelon, *op. cit.*, tome 1, p. 522.

Ces propos sont d'une grande actualité. Notre enseignement présente de façon rationalisée les résultats de la recherche en passant sous silence les incertitudes de la démarche expérimentale. « L'enseignement de la science trahit les enseignements de la science ».<sup>36</sup>

Après avoir présenté l'héritage des grands hommes de l'enseignement de l'économie et de la gestion au Conservatoire, voyons quelle organisation pédagogique originale a pu s'y développer.

Le Conservatoire n'a pu résister aux évolutions de la société pendant plus de deux siècles que grâce à une organisation assurant à la fois sa stabilité et des capacités d'adaptation. Nous décrivons cette organisation en parlant des professeurs, des auditeurs, de l'organigramme et du réseau.

Les professeurs titulaires de chaires constituaient la base de l'organisation du Conservatoire. Ils « sont choisis parmi l'élite des savants, des praticiens et des chefs d'entreprises. »<sup>37</sup> Ce profil particulier, distinct du profil académique classique, a permis de recruter des personnes atypiques pour développer des disciplines émergentes, pour peu qu'elles correspondent à des débouchés professionnels. Mais les professeurs titulaires de chaires n'ont jamais été les seuls à assurer les enseignements du Conservatoire. Ils étaient initialement entourés de démonstrateurs pour expliquer au public le fonctionnement des machines sous forme de travaux pratiques. Rapidement, il fut fait appel à des enseignants extérieurs assurant des cours ou des conférences après leur journée de travail. Ils sont aujourd'hui probablement majoritaires. De plus en plus, le Conservatoire fait appel aussi à de nombreux universitaires : maîtres de conférences et professeurs des universités, ce qui a conduit à réduire l'importance des chaires comme cellule de base de l'organigramme.

Les auditeurs, très souvent d'origine populaire, ne sont pas des étudiants pour deux raisons :

- ils ne préparent pas nécessairement un diplôme ;
- ils suivent des cours « à la carte », gratuits ou quasi-gratuits et ouverts.

En 1994, ils étaient près de 100 000 (3 000 en 1925 mais plus que 65 000 en 2019), avaient un âge moyen de 26 ans<sup>38</sup> et, pour beaucoup, suivaient des cours du soir (dits hors temps de travail) qui connurent leur âge d'or sous le Second Empire.<sup>39</sup> Certains cours étaient ouverts aux non bacheliers.

Bien évidemment, ce modèle n'est plus au goût du jour. La demande ne porte pas uniquement sur l'acquisition de savoirs mais aussi sur la validation de ces acquis par un diplôme. Ainsi, le diplôme d'ingénieur du Conservatoire fut créé en 1922. Peu après, d'autres diplômes furent créés en économie et gestion. Par ailleurs, les cours du soir perdent beaucoup de leur public et il a fallu investir lourdement dans les différentes formes d'enseignement à distance : photocopies des cours par correspondance, télévision et radio<sup>40</sup>, Minitel<sup>41</sup>, internet. Aujourd'hui, le Conservatoire délivre ses propres diplômes ou certificats mais aussi les diplômes nationaux de l'enseignement supérieur : diplômes universitaires de technologie, licences, masters, doctorats et diplôme d'habilitation à diriger des recherches. On assiste donc à une certaine banalisation de l'offre de formation, d'autant que les universités et les grandes écoles ont également développé la formation pour adultes. Le Conservatoire a donc perdu son quasi-monopole.

L'organisation interne du Conservatoire évolua. « La multiplication des instituts annexés aux chaires, que la réforme (des statuts en 1900) favorise également, esquisse, dès les années 1930, un dédoublement de la mission de formation du Conservatoire entre l'enseignement public des

---

<sup>36</sup> *Ibid.* p. 521.

<sup>37</sup> Le Moël & Saint-Paul, *op. cit.* p. 15.

<sup>38</sup> *Ibid.* p. 16.

<sup>39</sup> Fontanon & Grelon, *op. cit.*, tome 1, p. 37.

<sup>40</sup> *Ibid.* p. 131.

<sup>41</sup> En Allemagne : *Bildschirmtext* ou BTX.

chaires destiné au public traditionnel des cours du soir, recruté au sein de l'élite ouvrière de la région parisienne, et par ailleurs, l'enseignement diplômant des instituts qui, à partir de 1920, délivrent des diplômes de techniciens et d'ingénieurs dans diverses spécialités. »<sup>42</sup>

L'institut du Conservatoire le plus important, encore aujourd'hui, est l'Institut national des techniques économiques et comptables (INTEC), créé en 1930.<sup>43</sup> Les professions comptables, encore peu réglementées avant la création de l'INTEC, s'appuyaient essentiellement sur des écoles privées telle la Société de comptabilité de France, fondée en 1881. Mais les pouvoirs publics, conscients de la mission de service public assurée par les comptables notamment en déterminant l'assiette des impôts et en informant les investisseurs et les créanciers sur la situation financière des entreprises, voulurent mieux encadrer la profession en créant en 1927 un diplôme d'État : le brevet d'expert-comptable<sup>44</sup>. Le gouvernement souhaita en confier la préparation au Conservatoire, dans une structure dédiée : l'INTEC. L'initiative connut un grand succès puisque le nombre d'élèves inscrits atteignit près de 20 000 en 2010, soit 20 % de l'effectif total du Conservatoire. L'INTEC est « national » pour rappeler qu'il est « une création de l'État, et qu'il importe par conséquent de ne pas le confondre avec les institutions privées. »<sup>45</sup> A partir de 1950, l'épithète « national » est d'autant plus mérité que l'INTEC propose un enseignement par correspondance accessible tant en province, qu'outre-mer ou à l'étranger.<sup>46</sup>

Le Conservatoire a aussi la caractéristique d'être « national » avec la création d'un réseau de Centres associés en 1952,<sup>47</sup> permettant d'offrir en province, outre-mer et ultérieurement dans quelques pays étrangers les mêmes enseignements qu'à Paris, ce qui le différencie des universités. Sa devise devient : « *Omnes docet ubique.* » Les Centres sont, juridiquement, des associations. Elles n'ont ni murs, ni corps enseignant propre. Ils sont souvent hébergés, dans le cadre d'une convention, par un établissement public d'enseignement supérieur local et font appel aux universitaires de la ville ou à des professionnels pour assurer les cours. Leur budget doit être équilibré par les ressources propres telles les droits d'inscription et les subventions publiques des Conseils régionaux<sup>48</sup> qu'il faut négocier et pour lesquelles les Centres sont mis en concurrence.

En conclusion, le Conservatoire a souvent eu une tradition d'avance et a été un précurseur. Il fut original à plus d'un titre :

- la formation des agents de maîtrise, des cadres et des entrepreneurs supposait une formation scientifique et économique ou de gestion ;
- la formation professionnelle est un service public, les cours sont libres et gratuits, car elle a des externalités positives importantes dont profite l'ensemble de la nation ;

---

42 Le Moël & Saint-Paul, *op. cit.* p. 66.

43 Cf. à ce sujet : Luc MARCO, Samuel SPONEM & Béatrice TOUCHELAY : *La fabrique des experts-comptables. Une histoire de l'Intec. 1931-2011.* L'Harmattan, 2011.

44 Goethe était aussi un grand défenseur de l'utilité d'une formation comptable.

« Von der Handlung hattest du damals keinen Begriff; ich wüßte nicht, wessen Geistausgebreiteter wäre, ausgebreiteter sein müßte als der Geist eines echten Handelsmannes. Welchen Überblick verschafft uns nicht die Ordnung, in der wir unsere Geschäfte führen! Sie läßt uns jederzeit das Ganze überschauen, ohne daß wir nötig hätten, uns durch das Einzelne verwirren zu lassen. Welche Vorteile gewährt die doppelte Buchhaltung dem Kaufmanne! Es ist eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes, und ein jeder gute Haushalter sollte sie in seiner Wirtschaft einführen. » Johann Wolfgang von GOETHE: Wilhelm Meisters Lehrjahre. 1796. Erstes Buch, Zehntes Kapitel.

Traduction : « Tu n'avais à l'époque aucune idée du commerce. Je ne sais quel esprit aurait plus d'envergure, pourrait avoir plus d'envergure que l'esprit d'un authentique commerçant. Quel regard d'ensemble l'ordre dans lequel nous menons nos affaires ne nous procure-t-il pas ! A tout moment nous pouvons superviser l'ensemble sans qu'il nous soit nécessaire de nous laisser troubler par le détail. Quels avantages procure au commerçant la comptabilité (en partie) double ! C'est une des plus belles inventions de l'esprit humain et tout bon maître de maison devrait l'introduire dans son ménage. »

45 Marco *et al.*, *op. cit.* p. 39.

46 Pour plus de détails sur l'Intec, voir : Alain BURLAUD : « Le Cnam et l'Intec dans la construction de la profession comptable », *Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées*, n° 2018/1, p. 85 à 107.

47 Le Moël & Saint-Paul, *op. cit.* p. 218.

48 En Allemagne, équivalent des Länder.

- la formation, pour s'adresser à tous, doit partir du concret que l'on conceptualise et non de l'exposé théorique des concepts ;
- la formation doit être accessible sur l'ensemble du territoire ;
- la formation doit être ouverte à un public de tout âge.

Cette offre originale complète efficacement l'offre de formation initiale des universités, des grandes écoles et des écoles privées.

## ESCP

Nous sommes en 1815, après la seconde abdication de Napoléon 1<sup>er</sup>. La France et une bonne partie de l'Europe doivent se reconstruire après les désordres de la Révolution et les destructions des guerres napoléoniennes. La Révolution française, qui a profondément marqué la civilisation occidentale, est accompagnée ou suivie par la prise de pouvoir par la bourgeoisie. Le commerce ne se limite plus aux échanges locaux, sur le marché du village, mais se mondialise avec les produits importés des colonies et les progrès de la marine marchande. C'est dans ce contexte que fut créée l'École spéciale de commerce de Paris en 1819.

Vital Roux (1760-1846) était un négociant lyonnais investi dans la vie publique.<sup>49</sup> Il participa à la rédaction du code de commerce de 1807 et fut « secrétaire perpétuel » de la Chambre de commerce de Paris créée en 1803. A partir de 1810, il se consacra à l'étude de l'économie politique, l'économie étant un volet de la politique avant d'être une science, défendant le libéralisme et les bienfaits de la concurrence pour éviter les dangers d'un retour en arrière, d'un retour à l'Ancien régime ou à la Révolution. Le développement du commerce devait apporter la prospérité et la paix. Il était un disciple de Jean-Baptiste Say, un des pères du libéralisme en France, qui avait publié en 1803 son célèbre *Traité d'économie politique* dont nous avons déjà parlé.<sup>50</sup>

Vital Roux créa en 1819, sous l'impulsion de Jean-Baptiste Say, une école privée, la première école de commerce du monde : l'École spéciale de commerce (ESC<sup>51</sup>) à Paris. Pour asseoir la notoriété de l'établissement, il s'entoura de quatre grands hommes d'affaires progressistes et, comme lui, investis dans la vie publique :

- Guillaume Ternaux, qui créa le premier grand magasin, « Le bonhomme Richard », bien avant « Le Bon marché » décrit par Émile Zola dans *Au bonheur des dames* ;
- Jacques Laffitte, banquier puis Régent de la Banque de France ;
- Jean-Antoine Chaptal, célèbre chimiste (la « chaptalisation » du vin) mais aussi industriel, professeur, homme politique et écrivain ;
- Casimir Périer, homme politique, président de la Chambre des Députés<sup>52</sup>.

Avant la création de l'ESC, il y eut bien quelques tentatives mais elles furent sans lendemain.

49 Sabine SERVAN-SCHREIBER : *Les épices de la République. Itinéraire d'une grande école, 1819-1994*. CpL, 1994, p. 13.

50 Henri DENIS : *Histoire de la pensée économique*. PUF, 1980, p. 302.

51 Qui deviendra ESCP, comme nous allons le voir plus loin. Le fait que ce soit une première mondiale est toutefois contesté. Des écoles de commerce plus anciennes auraient été créées dans les villes hanséatiques, au Portugal et en Russie selon Adrien de TRICORNOT („L'ESCP Europe, l'entreprise faite école“, *Le Monde*, 2/8/2017). Mais nul ne conteste que l'ESCP soit la plus ancienne école de commerce française.

52 Servant-Schreiber, *op. cit.*, p. 18 & s. et de Tricornot, *op. cit.*

Ainsi, en 1815, Germain Legret, homme d'affaire à la retraite<sup>53</sup>, professeur de comptabilité et de correspondance commerciale, créa l'Académie de commerce. Mais elle disparut au bout d'un an. Il deviendra doyen de l'ESC de 1819 à 1821. En 1818, il fit une seconde tentative tout aussi éphémère puisqu'elle ne dura que quelques mois. Le succès vint quand il rencontra Vital Roux et Amédée Brodart qui lui succédera au décanat de l'ESC.<sup>54</sup>

L'Université, n'ayant pas assuré de formations professionnelles excepté le droit et la médecine, laissa le champ libre à la création d'écoles. Dans le domaine des sciences de l'ingénieur, cinq « grandes écoles » furent ainsi créées.<sup>55</sup> Ces établissements existent encore aujourd'hui et comptent parmi les plus prestigieux et élitistes. On définissait une grande école par la règle des trois unités : unité de recrutement (le même concours pour tous), unité de programme d'enseignement et unité de sexe (elles étaient réservées aux garçons).<sup>56</sup>

L'École spéciale de commerce, créée à partir d'une feuille blanche, faisait preuve d'une extraordinaire originalité en matière de pédagogie.<sup>57</sup> La scolarité durait trois ans et on enseignait l'arithmétique et les statistiques commerciales, la comptabilité, la correspondance commerciale, trois langues étrangères (allemand, anglais et espagnol), la grammaire française (aujourd'hui largement méconnue...) mais aussi la géographie et les caractéristiques des marchandises, matières premières et objets fabriqués. Les élèves de 3<sup>ème</sup> année faisaient un « voyage pédagogique » et des visites de manufactures ou de villes portuaires. On avait donc déjà « inventé » l'introduction de stages dans les études supérieures de gestion et également ce qui allait préfigurer les études de cas, avec les mises en situation au sein des comptoirs. Les étudiants passaient de comptoir en comptoir (un comptoir dure un an), où ils simulaient les activités des commerçants : négoce, comptabilité, change, crédit, transport, etc. Ils correspondaient en plusieurs langues et se livraient à des opérations payées en monnaie fictive sous la direction de leurs professeurs.<sup>58</sup>

La méthode des cas fut ultérieurement développée en France par le Centre de perfectionnement aux affaires (CPA), créé par la CCIP en 1929 à l'initiative de Georges Doriot, un des premiers français diplômé de Harvard.<sup>59</sup> D'autres villes, en province, se dotèrent de l'équivalent du CPA. Mais nous ne redécouvrons la méthode des cas, à une grande échelle, qu'après la Seconde Guerre mondiale quand les Business Schools américaines devinrent le *nec plus ultra* de l'enseignement supérieur de gestion. Le plus bel exemple de mimétisme fut le transfert d'HEC, dirigée par Guy Lhéault, à Jouy-en-Josas dans un campus à l'américaine.

Les élèves les plus avancés étaient invités à suivre les cours « d'économie industrielle », que nous appellerions aujourd'hui « économie d'entreprise », de Jean-Baptiste Say au Cnam où il présentait sa théorie des débouchés. Il enseigna également à l'ESC. On y créa aussi une chaire

---

53 Cf. Alfred RENOUART, : *Histoire de l'École supérieure de commerce de Paris (1820-1920)*. Association des anciens élèves de l'École, 1920, p. 6.

54 *Germain Legret (1752-1838) and Amédée Brodart (1789-1873), the Scholl's first Deans*. <https://www.escp.eu/news/germain-legret-1752-1838-and-amedee-brodart-1789-1873-schools-first-deans>

55 L'École royale des ponts et chaussées en 1747, par Daniel-Charles Trudaine, la plus ancienne des écoles d'ingénieur, l'École nationale des arts et métiers en 1780, l'École nationale supérieure des mines de Paris en 1783, l'École polytechnique en 1794, la même année que le Conservatoire des arts et métiers, pour former les ingénieurs dont l'armée avait besoin et l'École centrale des arts et manufactures en 1829 pour former les ingénieurs dont l'industrie naissante avait besoin.

56 Jean-Christian SERNA : « L'EESC : liberté en trompe-l'œil pour les Écoles Supérieures Consulaires », in *La comptabilité en action. Mélanges en l'honneur du professeur Geneviève Causse*. L'Harmattan, 2016, p. 94.

57 Servant-Schreiber, *op. cit.*, p. 22 & s.

58 de Tricornot, *op. cit.*

59 Le CPA fut intégré à HEC en 1999 et prendra le nom d'Executive MBA. Toujours le mirage américain...

« d'Économie politique » confiée à Adolphe Blanqui, un économiste libéral, frère de Louis-Auguste Blanqui, un théoricien socialiste et révolutionnaire qui passa l'essentiel de sa vie en prison. Adolphe Blanqui créa aussi la chaire « d'Histoire du commerce » en 1824. La même année, Auguste Comte, célèbre mathématicien et philosophe, fondateur du positivisme, donna à l'ESC un cours de philosophie positive. Loin d'être replié sur lui-même, l'enseignement de la gestion était ouvert à d'autres disciplines.

En 1824, l'École commençait à être connue à l'étranger et attirait 36 étudiants internationaux de 14 nationalités différentes (allemande, américaine, brésilienne, chilienne, espagnole, grecque, haïtienne, havanaise, hollandaise, italienne, portugaise, savoyarde, suédoise et russe), soit 31% sur une promotion de 118 élèves. A partir de 1825, on enseigna à l'ESC neuf langues étrangères dont l'italien, l'arabe et le persan.<sup>60</sup> En 1826, le corps professoral était composé de 28 professeurs.<sup>61</sup> On voit qu'en quelques années, l'ESC a su être très en avance sur son temps et obtenir la collaboration et le soutien de grands esprits.

A la fin des années 1820, l'ESC connût cependant une période difficile. Adolphe Blanqui, ancien élève et disciple de Jean-Baptiste Say, la sauva. Il en prit la direction en 1830 puis en devint le propriétaire.<sup>62</sup> En 1832, il prit comme directeur adjoint Clément-Joseph Garnier (1813-1882), ce qui lui permit de trouver le temps de publier les six tomes de son *Histoire de l'économie politique en Europe depuis les anciens jusqu'à nos jours* et, parallèlement aussi de succéder à Jean-Baptiste Say sur la chaire d'Économie industrielle du Conservatoire des arts et métiers.

Sous le Second Empire (1852-1870), le développement économique fut très rapide, tiré par le développement du chemin de fer et la financiarisation, comme le montre Émile Zola dans *La bête humaine* et dans *L'argent*. Le besoin d'un enseignement supérieur en commerce et en finance se fit plus fort et dès 1866, les chambres de commerce de province, Lyon en premier, se mirent à créer des ESC sur le « modèle Blanqui ». Mais ce fut sans lendemain.

Le successeur d'Adolphe Blanqui, François Guillaume Gervais, dit Gervais de Caen, un ancien préfet de police et un excellent administrateur, décéda en 1867 et, n'ayant pas d'héritier direct, légua l'École à la fille d'Adolphe Blanqui. Pour sauver sa dot et épouser Hippolyte Maze, professeur et sénateur, elle vendit l'ESC à la Chambre de commerce de Paris.<sup>63</sup>

Après la défaite de 1870 puis la Commune de Paris, les affaires reprirent leur cours. Entre 1871 et 1872, les chambres de commerce créèrent ou recréèrent cinq ESC : Bordeaux, Le Havre, Lyon, Marseille et Rouen. Partout, le nombre d'élèves augmenta rapidement.

En 1877, l'ESC de Paris, devenue École supérieure de commerce de Paris (ESCP), accueillit 150 élèves et, faute de capacité d'accueil suffisante, ne put en accueillir plus. La CCIP décida alors de créer une seconde école : l'École des hautes études commerciales (HEC) qui put recevoir ses premiers élèves en 1881 dans les bâtiments du boulevard Malesherbes. Cette localisation aura des conséquences qui se font encore sentir aujourd'hui : les fils de famille se regroupaient plus volontiers à HEC, à deux pas du parc Monceau et des plus beaux quartiers haussmanniens de Paris alors que les boursiers allaient à l'ESCP, rue Amelot, entre la place de la République et la

---

60 Servant-Schreiber, *op. cit.*, p. 30.

61 *Ibid.* p. 31.

62 *Ibid.* p. 40.

63 *Ibid.* p. 63 & 64.

place de la Bastille, proche des quartiers ouvriers de l'est de Paris.<sup>64</sup> Dans ces conditions, l'une, HEC, devint rapidement plus prestigieuse que l'autre, l'ESCP.

En 1890, l'ESCP, tout en restant un établissement consulaire, obtint la reconnaissance de son diplôme par l'État, en échange de quoi il fallut créer un concours d'admission avec *numerus clausus*, un jury composé majoritairement de membres nommés par le Gouvernement, un programme d'enseignement identique dans toutes les ESC approuvé par le ministère, etc. En dépit de ces contraintes nouvelles, cette reconnaissance était importante du fait de la loi Freycinet du 15 juillet 1889. Elle instaurait un service militaire de trois ans mais prévoyait une dispense de deux années pour les diplômés d'un établissement reconnu.<sup>65</sup>

En 1898, le bâtiment de la rue Amelot étant devenu trop petit, l'École s'installa dans un bâtiment neuf qu'elle occupe toujours, au 79 avenue de la République, dans le 11<sup>ème</sup> arrondissement qui était à l'époque un quartier très ouvrier de Paris. La ville de Paris, ayant financé une partie du projet, demanda en contre-partie à l'ESCP d'ouvrir des cours du soir pour les ouvriers et les ouvrières, sur un modèle proche de celui du Cnam.<sup>66</sup>

Paul Wiriath, qui prit la direction de l'École en 1910, renforça l'ouverture internationale ; 50 étrangers y faisaient leurs études en 1913. Elle devenait ainsi un instrument de la diplomatie économique du pays car « ils n'oublieront jamais le foyer où ils ont appris la science des affaires. »<sup>67</sup> 1913 fut aussi l'année d'ouverture d'une section coloniale. Enfin, cette même année, il décida d'intégrer en dernière année les étudiants ayant des diplômes universitaires français ou étrangers équivalents. Ce fut le début des « admissions parallèles » et de la mobilité internationale.

Dès le début de la guerre, en 1914, l'École fut transformée en hôpital militaire, l'internat étant vide car les élèves étaient envoyés au front. Néanmoins, en 1916, elle put ouvrir une section hôtelière et une section « voyageurs de commerce ». Pour compenser le manque d'hommes à la fin de la guerre<sup>68</sup>, la CCIP créa HEC Jeunes Filles (HEC-JF), école qui disparaîtra après 1975, l'ESCP et HEC étant devenues mixtes au début des années 1970. Dans les années qui suivirent les événements de Mai 1968, la mixité s'imposa dans toutes les grandes écoles.

Entre les deux guerres mondiales, il y eut peu de changements importants. Des classes préparatoires aux concours d'admission des ESC furent créées en 1921 à Paris puis, en 1923, en province dans les lycées fréquentés par la bourgeoisie.<sup>69</sup> A titre expérimental, l'École lança l'enseignement de l'espéranto. La création de la taxe d'apprentissage apporta d'importantes ressources à toutes les ESC.

A la Libération, l'État prit en charge les classes préparatoires aux concours des ESC et en 1948,

---

64 *Ibid.* p. 72.

65 Marianne BLANCHARD : *Les Écoles supérieures de commerce. Sociohistoire d'une entreprise éducative.* Garnier, 2015, p. 42 & 43.

66 Servant-Schreiber, *op. cit.*, p. 81.

67 Paul Wiriath in Servant-Schreiber, *op. cit.*, p. 89.

68 Le nombre d'élèves et anciens élèves morts aux combats est effrayants, d'autant plus que l'ESCP ne comptait guère plus de 50 élèves par promotion. Selon Alfred RENOARD [*Histoire de l'École supérieure de commerce de Paris (1820-1920)*]. Association des anciens élèves de l'École, 1920], 231 élèves et anciens élèves furent tués entre 1914 et 1918 (p. 381) ainsi que 3 professeurs, 8 maîtres surveillants et 4 membres du personnel administratif (p. 312).

69 Blanchard, *op. cit.* p. 49 & 50.

la durée des études repassa de deux à trois ans. En 1954, l'obtention du baccalauréat pour se présenter au concours d'admission devint obligatoire.<sup>70</sup> Avec l'année de préparation, le cursus complet passait à quatre ans, soit, depuis 1955 et jusqu'en 1973, la durée d'une licence à l'Université.<sup>71</sup>

La vocation internationale de l'École, qui contribuait à son prestige, s'affirma encore avec la forte implication des élèves dans la création de l'Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales (AIESSEC).

En 1964, l'ESCP introduisit en fin de 1<sup>ère</sup> année un stage ouvrier obligatoire.

Après 1968, l'École connut de très profonds changements, souvent inspirés du modèle américain : création d'un corps professoral permanent ayant aussi des obligations de recherche, développement d'une pédagogie en petits groupes, utilisation de la méthode des cas, diversification des parcours d'étude avec des cours à la carte, mixité, ouverture d'un service de la formation continue, etc. La question de la mixité ne s'est jamais posée au 19<sup>ème</sup> siècle au Cnam ou à l'université. Les femmes y avaient accès même si, de fait, elles étaient fort peu nombreuses. En revanche, comme nous l'avons vu, la non-mixité était une composante de l'identité des grandes écoles (règle des trois unités évoquée ci-dessus). Le vent de liberté de Mai 1968 y mit fin. L'École, qui était mono-produit (un seul et même diplôme pour tous), se diversifia avec la création des mastères spécialisées, et du *master in business administration* puis des *masters of science*. Après avoir absorbé l'École des affaires de Paris en 1999, elle devient ESCP-EAP en intégrant des campus à Berlin et Oxford puis elle changea de nom pour devenir ESCP-Europe et ouvrit d'autres campus à Madrid et Turin et transféra son campus d'Oxford à Londres. Récemment, elle créa un campus à Varsovie. Du fait de la pression des classements internationaux, elle s'est « universitarisée » et obtint la possibilité de délivrer le doctorat. Le corps enseignant évolua parallèlement vers un modèle également plus universitaire correspondant à des standards internationaux avec notamment la nécessité, pour les professeurs, d'être titulaires du doctorat. Cette mutation fut fortement impulsée par Jean-Christian Serna, docteur en droit, civiliste,<sup>72</sup> qui prit la direction de l'ESCP en 1974. Mais cela ne faisait pas l'unanimité à la CCIP.

En 1995, en application du décret du 23 novembre 1994, la durée des classes préparatoires passa d'un à deux ans, s'alignant ainsi sur la durée de celles qui préparaient aux concours des écoles d'ingénieur. Dans la pratique, cela ne changea pas grand-chose, la plupart des candidats faisant déjà deux années de préparation et même parfois trois.<sup>73</sup>

L'ESCP Europe préfigure le modèle d'université européenne. Le campus de Berlin est une université allemande reconnu par le Sénat de Berlin et délivre des diplômes de bac+3 à bac+8 (doctorat) allemands. Elle a obtenu en 2018 la reconnaissance d'université étrangère italienne sur son campus de Turin, ce qui lui permettra de délivrer également des diplômes italiens visés par le ministère de l'Enseignement supérieur italien. Pour accompagner cette européanisation, une part croissante des cours sont donnés en anglais par des professeurs étrangers et une année de la scolarité se déroule à l'étranger sur l'un des campus. Aujourd'hui, l'ESCP accueille 40 %

---

<sup>70</sup> *Ibid.* p. 67.

<sup>71</sup> Antérieurement, la licence était en 3 ans et le redeviendra en 2006. Les ESC baptiseront leur diplôme, délivré après 3 ans d'études après le baccalauréat, du nom anglais de « bachelor » car elles n'étaient pas autorisées à délivrer la licence, un diplôme national délivré par les seules universités au nom de l'Etat.

<sup>72</sup> Jean-Christian Serna prépara sa thèse sous la direction de Jean Carbonnier.

<sup>73</sup> Blanchard, *op. cit.* p. 175.



d'élèves français, 40 % d'élèves venant d'autres pays européens et 20 % du reste du monde.<sup>74</sup>

La multiplication des écoles de commerce (on en compte plus de 200 en 1999 en comptant les écoles privées<sup>75</sup>), la multiplication des cursus de gestion dans les universités et l'ouverture de l'accès aux études de gestion dans les établissements étrangers ont rendu l'offre de formation très complexe, tant pour les étudiants que pour les employeurs. La réponse à ces difficultés fut apportée par l'État, par des agences internationales et par la presse économique.

- En France, l'État créa en 2001 la Commission d'évaluation des formations et des diplômes de gestion (CEFDG)<sup>76</sup>, présidée par Jean-Pierre Helfer, directeur de l'IAE de Paris. Elle instruit notamment les demandes d'attribution du grade master aux diplômes des ESC. La plupart en font la demande afin que leurs diplômés puissent bénéficier de passerelles vers des études universitaires en France et, surtout, à l'étranger. En 2018, 52 diplômés d'ESC confèrent le grade master. Les critères fixés par la CEFDG font de l'État un régulateur de l'enseignement consulaire et privé.
- Au cours des années 2000, les agences d'accréditation internationales comme l'European Foundation for Management Development (EFMD) avec l'European Quality Improvement System (EQUIS) ou l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) ou encore l'Association of Masters of Business Administration (AMBA) jouent un rôle croissant dans l'organisation du marché de l'enseignement supérieur de la gestion en déterminant une hiérarchie des diplômes et des établissements.
- Enfin, au cours de la même période, la presse économique établit également des classements comme le Financial Times pour les MBA.

Bien que souvent critiqués pour le choix de leurs critères d'évaluation, ces classements jouent un rôle important que certains n'hésitent pas à qualifier de pernicieux. Ils ont pourtant une « légitimité pratique ».<sup>77</sup> Mais ils ont aussi un impact sur la réalité. Étant performatifs, ils produisent des prophéties auto-réalisatrices. C'est aussi ce que l'on appelle « l'effet Matthieu » : « car on donnera à celui qui a, et il sera dans l'abondance, mais à celui qui n'a pas, on ôtera ce qu'il a. »<sup>78</sup> Catherine Leblanc, directrice générale de l'École supérieure des sciences commerciales d'Angers (ESSCA), s'appuyant sur des études réalisées aux États-Unis qualifie ces classements de « concours de beauté » qui influencent « de façon déterminante et inquiétante les choix des étudiants au moment de s'inscrire dans une école, mais sans informer sur la qualité des études. »<sup>79</sup>

Au-delà de leur rôle qualificatif, *ranking* et *rating* ont un effet normatif. Les ESC, dont l'ESCP, ont dû développer leur corps enseignant permanent, développer leurs activités de recherche, pousser leurs enseignants à préparer un doctorat et à être habilités à diriger des recherches. Cette question ne se posait pas à l'université puisque les enseignants titulaires de la fonction publique, maîtres de conférences ou professeurs, doivent obligatoirement avoir un doctorat. En revanche, il s'agit pour l'ensemble des ESC d'un changement majeur qui a fortement contribué à faire évoluer les enseignements vers le modèle académique et qui a eu également des conséquences importantes sur leur équilibre financier. En effet, la masse salariale des enseignants-chercheurs ayant un contrat de travail à temps plein est autrement plus élevée que le coût des heures de cours payées à des praticiens.

---

74 de Tricornot, *op. cit.*

75 Blanchard, *op. cit.* p. 211.

76 Décret n° 2001-295 du 4 avril 2001.

77 Practical legitimacy, selon l'expression de Michael SAUDER, *Status judges: the effects of formal ranking on educational status system*. Thèse, 2005, Northwestern University.

78 Matthieu, 13:12.

79 Catherine Leblanc : « Gare au palmarès des écoles de commerce. », *Le Monde*, 18 septembre 2013. Elle cite notamment une étude parue dans l'*American sociological review*.

En devenant plus « universitaires », les ESC se sont banalisées pour satisfaire à des standards internationaux. Le développement d'une recherche académique s'est fait indépendamment de l'enseignement. Elle est devenue un instrument de gestion des carrières des enseignants et de classement des établissements et non un moyen de faire progresser les pratiques de gestion dans les organisations ou la pédagogie.

Aujourd'hui, de grands changements se profilent. Les chambres de commerce, partout en France, connaissent des difficultés financières et les coûts de l'enseignement ne cessent d'augmenter pour satisfaire aux normes internationales. L'opinion publique et le monde politique ne les soutient guère. Elles doivent à réduire leurs dépenses. Ainsi, l'ESCP qui n'avait pas la personnalité morale et n'était qu'un service de la CCIP, recevait d'elle une dotation égale à 70 % de son budget dans les années 70 et ne reçoit aujourd'hui plus que 10 %.<sup>80</sup> L'ESCP doit donc trouver des ressources propres : formation continue, multiplication des diplômes, augmentation des droits de scolarité et du nombre d'étudiants, etc. La loi n° 2014-1545 du 20 décembre 2014 a autorisé la privatisation des ESC qui deviennent des personnes morales de droit privé sous la forme d'établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC).<sup>81</sup> Mais les chambres de commerce demeurent nécessairement l'actionnaire majoritaire. Non seulement elles réduisent leurs charges mais les chefs d'établissement y sont favorables pour accroître leur liberté d'action et accéder à de nouvelles sources de financement comme par exemple les crédits bancaires. HEC a été le premier établissement à changer de statut au 1<sup>er</sup> janvier 2016. ESCP-Europe a suivi au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Chacun de ses campus devient une filiale. On constate toutefois aujourd'hui que les EESC peinent à trouver des partenaires apporteurs de capitaux. La France n'est pas les Etats-Unis, le mimétisme a ses limites. Les Business Schools américaines sont dans l'université et disposent de moyens autrement plus importants.

La doyenne mondiale des écoles de commerce fête cette année son bicentenaire. Elle a su s'adapter aux changements dont elle a été le témoin mais aussi pour partie l'acteur. Elle a professionnalisé la gestion des organisations tout en gardant quelques grandes orientations héritées de ses fondateurs : contacts avec le monde des affaires et ouverture internationale. Elle a aussi gardé les caractéristiques d'une « grande école », établissements fondés sur des principes napoléoniens : sélection à l'entrée, professionnalisation de l'enseignement, spécialisation. En 2014, elle comptait 3500 étudiants. L'ESCP poursuit sa stratégie de marque et de croissance. Elle s'est accrue avec la création de nouveaux programmes en anglais tels le Bachelor in Management très international (3 ans, 3 pays et 3 langues), des *masters of sciences* ou masters spécialisés. Le nombre d'étudiants reste relativement moyen : environ 6000 aujourd'hui à l'ESCP-Europe contre en moyenne environ 20 000 dans les universités françaises. Les grandes écoles ne préparent qu'à une seule famille de métiers, la gestion des entreprises dans le cas de l'ESCP-Europe, alors que les universités sont pluridisciplinaires. Mais l'Université évolue et l'ESCP-Europe joue une stratégie de partenariat. Est-ce un rapprochement qui pourrait à terme menacer l'identité des EESC en général et de l'ESCP en particulier ? Cependant, l'ESCP et les autres écoles de commerce les plus prestigieuses restent des « écoles de pouvoir ». <sup>82</sup> Elle compte parmi ses anciens élèves, notamment, Jean-Pierre Raffarin, ancien premier ministre et Michel Barnier, ancien commissaire européen. HEC a accueilli comme étudiants, François Hollande, ancien président de la République et Dominique Strauss-Kahn, ancien directeur général du FMI.

Si on résume les grandes étapes de l'histoire de l'ESCP et de ses apports à l'enseignement et à la recherche en sciences de gestion, on distingue trois grandes périodes. La première moitié du 19<sup>ème</sup> siècle fut la période des découvertes, des grandes innovations. L'ESCP était quasiment en

---

80 Serna, op. cit. p. 96.

81 *Ibid.* p. 94 & s.

82 *Ibid.* p. 94.

situation de monopôle pour « inventer » le modèle des grandes écoles de commerce, ce que le Cnam n'est pas, avec un enseignement professionnel faisant appel aux visites d'entreprises, aux stages, à un enseignement par la méthode des cas largement animé par des praticiens et accueillant de nombreux étudiants étrangers. La seconde période, qui s'étendit sur un siècle, fut celle de la consolidation des acquis et de la réplique du modèle à Paris avec la création d'HEC et en province. La troisième période, de 1968 à nos jours, fut marquée par l'ouverture à la mondialisation et la concurrence internationale avec le mimétisme à l'égard du modèle américain puis le mimétisme conduisant à la reconnaissance des *ratings* et *rankings* comme facteurs clé de succès, à l'académisme et à la systématisation des échanges d'étudiants avec les établissements étrangers.

Tant de succès ne sont évidemment pas possibles sans quelques échecs ou tout au moins quelques réserves. Sans le dire, l'École fut fondée sur des bases idéologiques qu'elle n'a jamais reniées : le libéralisme économique et son corollaire, la mondialisation. Elle n'a pas pu prendre le recul souhaitable pour envisager d'autres modèles économiques : *there is no alternative*, comme disait Margaret Thatcher. Et pourtant, dans l'évolution du monde, il n'y a jamais eu de chemin unique. Toutefois, aujourd'hui, l'École intègre très largement dans ses enseignements les questions environnementales. Simple prise de conscience ou véritable prise de distance ?

## IAE

Comme nous le verrons à propos de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE), à la fin de la Seconde Guerre mondiale, le prestige de l'Amérique était à son plus haut niveau. Le Débarquement, la Libération, l'avance dans quasiment tous les domaines (sciences, industrie, logistique, etc.), la *soft power* en avaient fait un modèle, un rêve. La société de consommation séduisait plus que le modèle de l'autre grand vainqueur, l'URSS. Pour rattraper le retard, il fallait notamment développer un enseignement relatif à l'art de diriger les organisations. En fait, il ne s'agit plus d'un art qui se transmet par la seule expérience mais d'une science avec des règles supposées universelles. On peut en effet penser que, par exemple, la logistique n'a pas de patrie.

Un certain nombre de jeunes universitaires français<sup>83</sup> ont donc fait le voyage aux États-Unis dans les années 50 pour étudier l'organisation universitaire et le contenu des enseignements, pour comprendre l'origine du *management gap*.

C'est le *master in business administration* (MBA) et notamment celui de la Harvard Business School qui suscita le plus leur intérêt : une formation généraliste en gestion pour cadres expérimentés, en un an, sanctionnée par un diplôme universitaire prestigieux. Le corps enseignant permanent était composé d'universitaires spécialistes de la gestion et ayant une triple activité : enseignement, recherche et conseil aux entreprises. Il était également fait appel à des praticiens de haut niveau. Une pédagogie inductive, fondée sur la méthode des cas, introduisait une dimension expérimentale dans notre discipline.

Tout cela existait bien sûr déjà en France, tant dans les universités que dans les écoles de commerce ou au CPA, et ailleurs en Europe mais de façon dispersée, sur la base d'initiatives souvent individuelles ou locales. La gestion n'était pas une discipline académique mais plutôt un accident de parcours pour des économistes ou des juristes. Sur le modèle du MBA, Gaston Berger, directeur de l'enseignement supérieur au ministère de l'éducation nationale et à ce titre

---

<sup>83</sup> Gaston Berger, Jean Meyer, Maurice Saïas, Pierre Tabatoni et bien d'autres. A la fin de cette période d'americanmania, Jean-Jacques Servan-Schreiber, un homme politique et journaliste, admirateur des États-Unis, publia un ouvrage qui eut un grand succès et traduit bien l'esprit de l'époque : *Le défi américain* (Denoël, 1967).

privilégiant les universités, créa en 1955 les Instituts d'administration des entreprises (IAE) au sein des universités. Antérieurement, il avait été industriel, docteur en droit puis professeur de philosophie à la Faculté d'Aix-en-Provence. Après la Seconde Guerre mondiale, il a fréquenté des universités américaines et fut secrétaire général de la Commission franco-américaine Fulbright qui était chargée des relations culturelles entre la France et les États-Unis. Afin de protéger les IAE des réactions de rejet d'universitaires plus traditionnels, il en fit des composantes à part, des instituts, ayant une certaine autonomie de fonctionnement. Ils délivraient un seul diplôme : le Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises (CAAE), reconnu comme étant un diplôme de 3<sup>ème</sup> cycle. Avec la réforme licence-master-doctorat (LMD) initiée en 2002, issue du Processus de Bologne<sup>84</sup>, le CAAE change de nom et s'intitule aujourd'hui Master en administration des entreprises (MAE). La formation, en formation initiale ou en formation continue, dure de 12 à 18 mois et à son issue, les étudiants possèdent une double compétence : un premier diplôme d'ingénieur ou en sciences, médecine, droit ou lettres plus le CAAE pour la compétence managériale.

En 1955, cinq IAE furent créés : Aix-en-Provence avec Pierre Tabatoni<sup>85</sup>, Bordeaux avec Jean-Guy Mérigot<sup>86</sup>, Dijon, Rennes et Toulouse. Six autres ouvrent leurs portes en 1956 : Caen, Grenoble, Lille, Montpellier, Paris et Poitiers. Le mouvement se poursuit les années suivantes, tant et si bien qu'il existe aujourd'hui 35 IAE rebaptisés École universitaire de management quand ce n'est pas, par exemple, Toulouse Business School ou, à Paris, Sorbonne Business School. Mais la signification de cette mode des anglicismes qui prête à sourire n'est pas la même que celle qu'elle pouvait avoir dans les années 50. Il s'agit plutôt, dans les années 2000, de montrer que l'on s'insère dans la mondialisation et non pas de mimétisme du modèle américain aujourd'hui concurrencé par d'autres modèles, notamment asiatiques.

L'une des difficultés majeures rencontrées lors de la création des IAE fut l'absence d'un corps professoral (maîtres de conférences et professeurs) spécialisé en gestion. La FNEGE contribua très largement à desserrer cette contrainte comme nous allons le voir plus loin. Il fallait faire passer « l'idée que la gestion, contrairement aux conceptions dominantes à l'époque, n'était ni du droit, ni de l'économie. Ces matières, ou d'autres comme la psychologie, la sociologie, les mathématiques et les statistiques pouvaient fournir des outils de base, mais des connaissances spécifiques étaient à construire. Dans l'enseignement de la gestion il devait y avoir d'abord une culture de l'organisation entendue comme un système d'action collectif finalisé. »<sup>87</sup>

Si les IAE étaient, à l'origine, de petites structures accueillant chaque année de l'ordre de 25 inscrits, beaucoup se sont développés en élargissant leur offre de formation au-delà du diplôme de généraliste par des diplômes d'études supérieures spécialisés (DESS) qui deviendront des master plus spécialisés : comptabilité, marketing, gestion des ressources humaines, etc. Ils peuvent aussi proposer des formations doctorales et ont ouvert des départements de formation continue qui vendent des services de formation aux entreprises. Quelques IAE ont aussi créé des enseignements de premier cycle. Les 35 IAE accueillent ainsi plus de 50 000 étudiants chaque année et proposent environ 1000 diplômes différents.

---

84 Décret n° 2002-482 du 8 avril 2002 portant application au système français d'enseignement supérieur de la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

85 Pierre Tabatoni était un ami de Horst Albach. Tous deux connaissaient très bien les États-Unis, L'un avait créé l'IAE d'Aix-en-Provence et l'autre, en 1984, sur le modèle de la Kellogg School of Management at Northwestern University, la Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) à Vallendar. Pour une biographie de Pierre Tabatoni, voir : Roland PEREZ : « Pierre Tabatoni et le management », *Revue française de gestion* n° 180, novembre 2007, p. 15-24.

86 Jean-Guy Mérigot fut un des pionniers de la gestion au sein de l'université. Il créa l'IAE de Bordeaux qu'il dirigea pendant près de 30 ans et créa le département Techniques de commercialisation de l'IUT de Bordeaux. Il fit partie du Comité consultatif des universités (devenu ultérieurement Conseil national des universités) pendant neuf ans. Pour une biographie de Jean-Guy Mérigot, voir : André LABOURDETTE (sous la direction de) : *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mérigot*, Economica, 1992, 919 p.

87 Gilles GAREL & Éric GODELIER (sous la direction de) : *Enseigner le management. Méthodes, institutions, mondialisation*. Hermès/Lavoisier, 2004, p. 113.

Les IAE sont regroupés au sein d'une association, IAE France, afin de faire du *brand management*, du *lobbying* et des relations publiques. Ils harmonisent leur fonctionnement comme le font les membres d'un réseau et mutualisent (parfois !) des ressources. Ils ont ainsi un dispositif commun de sélection à l'admission, le Score IAE Message et un système de certification de la qualité de leur organisation administrative, Qualicert. Néanmoins, de grandes différences subsistent entre les IAE selon leur taille et la culture locale. Aucune de ces initiatives n'est d'origine ministérielle.

Un projet comme la création des IAE aurait-il aujourd'hui les mêmes chances de succès ? Ce n'est pas certain. La gestion des carrières des enseignants-chercheurs repose de façon beaucoup plus importante sur les publications d'articles dans les revues classées, si possible anglophones.<sup>88</sup> De ce fait, le temps consacré à organiser et développer des filières de formation est peu valorisé. Les effets négatifs de ce mode de gestion des carrières commencent à se faire sentir, ce qui est un sujet de préoccupation pour le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES)<sup>89</sup>.

En conclusion, les IAE sont nés du prestige de l'Amérique après la Seconde guerre mondiale. Il fallait copier ce qui était supposé faire les succès des États-Unis. Les grandes écoles n'y ayant pas d'équivalent, il était naturel de développer l'enseignement du management dans l'université mais en isolant les IAE pour les protéger des risques de l'académisme. Ils marquent deux grands changements :

- la reconnaissance de la gestion comme discipline universitaire et
- l'introduction de la formation des adultes dans les universités, ce qui auparavant était le quasi-monopôle du Cnam.

Enfin, pour en revenir aux IAE, ils sont aujourd'hui une composante importante de l'enseignement de la gestion en France, en concurrence avec les écoles de commerce et bien sûr avec les universités étrangères. Mais il y a aussi une concurrence interne car des enseignements de gestion se sont aussi développés dans les autres composantes des universités françaises : facultés de droit, facultés de sciences économiques et de gestion, etc. De plus, la plus grande autonomie accordée par la loi aux universités limite l'autonomie des IAE qui ne bénéficient plus d'une exception protégée par le ministère.

## Université Paris Dauphine

Nous sommes en mai 1968. La France vit des événements inédits : une grève des étudiants<sup>90</sup> relayée par une longue grève des salariés du secteur public et du secteur privé qui paralyse le pays, des manifestations quasi quotidiennes mais un niveau de violence contenu.<sup>91</sup> Cette date symbolise un changement profond de société dû à l'arrivée à l'âge adulte de la génération du *baby-boom* qui ne partage pas l'expérience de ses prédécesseurs. Elle n'a pas directement connu

---

<sup>88</sup> *L'impact factor* est automatiquement plus élevé pour une publication en anglais (ou en globish ?) comparé avec la même publication dans une langue dont l'usage est moins répandu.

<sup>89</sup> La loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 créa l'HCERES en remplacement de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), elle-même créée par la loi de programme pour la recherche n° 2006-450 du 18 avril 2005. Il s'agit d'une autorité administrative indépendante, créée à l'initiative du ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur. Il a pour mission d'évaluer les formations et les établissements placés sous la tutelle du ministère mais pas les personnels qu'ils soient administratifs ou enseignants. Les résultats de ces évaluations sont publics. L'HCERES ne fait actuellement pas de *ranking* comme le CHE en Allemagne.

<sup>90</sup> Grève dont l'un des leaders fut Dany Cohen-Bendit, étudiant allemand inscrit à l'Université de Nanterre, qui devint ensuite un homme politique très médiatique tant en France qu'en Allemagne.

<sup>91</sup> Cf. à ce sujet : Maurice GRIMAUD : *Je ne suis pas né en 68*. Editions Tallendier, 2007.

les deux Guerres mondiales, la crise de 1929, les grandes misères du 19<sup>ème</sup> siècle. Les luttes d'indépendance des colonies sont terminées à l'exception de la guerre du Vietnam menée par les États-Unis. Le niveau de vie moyen s'améliore de façon spectaculaire avec un État providence et l'avènement de la société de consommation. C'est aussi le moment de toutes les utopies et de toutes les contradictions : pacifisme, marxisme, maoïsme, libéralisme, écologie et soif de consommation coexistent. Ce changement de civilisation n'est d'ailleurs pas propre à la France et se manifeste aussi en Allemagne, Italie, Tchécoslovaquie, États-Unis, etc. C'est dans ce contexte que naît l'Université de Paris-Dauphine (Dauphine).

Le général de Gaulle, président de la République et Georges Pompidou, son premier ministre, ont été fortement menacés par les événements de mai 1968 et ont confié au ministre de l'Éducation nationale, Edgar Faure, le soin de réorganiser l'enseignement supérieur. Avec un grand sens politique, ce dernier qui était aussi professeur de droit, prit plusieurs décisions :

- le 12 novembre 1968 : vote de la loi sur l'autonomie des universités qui leur donne plus de liberté de gestion, fait entrer des représentants des étudiants et des personnels administratifs dans les conseils et devait favoriser la pluridisciplinarité ;
- le découpage de l'Université de Paris<sup>92</sup>, qui était devenue un géant ingouvernable, en treize universités d'Île de France et
- en ce qui nous concerne plus directement, la signature du décret n° 68-926 du 24 octobre 1968 créant deux « centres universitaires » à titre expérimental : l'un à Vincennes, à l'est de Paris, pour les sciences humaines et sociales et Dauphine à l'ouest pour les sciences de l'organisation et de la décision.

Ces localisations devaient éloigner les étudiants du Quartier latin pour réduire les risques d'une concentration de la contestation étudiante. Le fait que ce soit « à titre expérimental » devait aussi désarmer la contestation des universités classiques et les rassurer.

En ce qui concerne Dauphine, Edgar Faure confia la préparation du projet à un comité de cinq membres :

- François Bloch-Lainé, président du Crédit Lyonnais, une des plus grandes banques françaises ;
- Marcel Boiteux, président d'Électricité de France (EDF) ;
- Alain Cotta, professeur d'économie à l'Université de Caen et à HEC ;
- Pierre Tabatoni, professeur d'économie à la Faculté de droit et sciences économiques de Paris et
- Georges Vedel, professeur de droit constitutionnel à la Faculté de droit et sciences économiques de Paris et président de la Fédération des syndicats autonomes de l'enseignement supérieur, un syndicat conservateur.<sup>93</sup>

Le calendrier était incroyablement court puisque Dauphine devait accueillir ses premiers étudiants à la fin de l'année 68 ; le pari fut presque tenu, à quelques mois près, l'ouverture effective ayant eu lieu au début de l'année 1969.

Les universités étaient traditionnellement, parfois depuis le moyen-âge, découpées en facultés correspondant aux grande disciplines académiques. Dauphine devait être une université thématique dédiée aux sciences de l'organisation et de la décision. Ces sciences n'ont pas de corpus unifié de méthodes et de connaissances, pas de tradition et pas, à cette époque en France, de corps professoral propre, de revues académiques et de sociétés savantes.<sup>94</sup> C'est une « université tertiaire ».<sup>95</sup> Sa thématique est au carrefour d'autres sciences : mathématiques, économie, droit, sciences humaines et sociales. Ce positionnement s'attaquait à deux monopoles :

---

92 Un tel découpage eut également lieu dans les grandes villes de province : Aix-Marseille, Bordeaux, Lille, Strasbourg, Toulouse, etc. Il est suivi aujourd'hui par un mouvement de fusions.

93 V. A. : *Dauphine : de l'expérimentation à l'innovation*. Université Paris Dauphine, 2009, p. 12.

94 Claude LE PEN *et al.* : *Paris-Dauphine, vingt-cinq ans de sciences d'organisation*. Masson, 1995, p. XVII.

95 V. A. : *Dauphine : de l'expérimentation à l'innovation*. Université Paris Dauphine, 2009, p. 15.

- le monopole de la formation des élites du secteur privé avec les trois grandes écoles de commerce parisiennes : HEC, ESCP et ESSEC ;
- le monopole de la formation des élites du secteur public avec l'École Polytechnique, l'École normale supérieure (ENS) et l'École nationale d'administration (ENA).

Dauphine devait élargir le vivier des élites, émanciper la gestion de l'économie et se différencier des écoles de commerce en associant techniques de gestion, démarche scientifique et activités de recherche<sup>96</sup>. Dans la tradition française, à cette époque encore, la gestion était un art. Dauphine ambitionnait d'en faire une science<sup>97</sup>. L'enseignement de l'économie prenait une autre voie : il s'agissait de moins en moins d'économie politique et de plus en plus d'économétrie, loin de l'étude du fonctionnement de organisations.

Pour se réaliser rapidement, le projet devait trouver un lieu. Le général de Gaulle ayant décidé le retrait de la France de l'OTAN, le siège de l'organisation, place Dauphine dans le 16<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, se trouvait donc libre. Edgar Faure obtint que le nouveau centre universitaire s'y installa, ce qui ne fut pas sans conséquences. Tout d'abord, il s'agit d'un des plus beaux quartiers de Paris, près du 8<sup>ème</sup> arrondissement et de La Défense, là où se concentrent les sièges sociaux des grandes entreprises. Les grands patrons et cadres dirigeants, associés dès le départ au projet, le voyaient se concrétiser près de chez eux et nombreux furent ceux qui y ont enseigné. Un enseignement professionnel, pour de futurs professionnels et assuré en bonne partie par des professionnels fut donc dès l'origine une caractéristique distinctive de Dauphine qui aurait plus difficilement trouvé sa place dans beaucoup de facultés de sciences économique et de gestion. L'immeuble de l'OTAN avec ses bureaux, n'était pas conçu pour accueillir des étudiants, ce qui imposa dès le départ d'organiser des cours en petits groupes et l'abandon des traditionnels cours d'amphithéâtre, même en premier cycle.

Je ne décrirai pas les acrobaties des fondateurs de Dauphine et de leurs collègues qui réussirent à créer *ex nihilo*, en quelques mois, cet établissement. Au cours des 50 années de son existence, les principales étapes de son développement furent les suivantes :

- 1970 : le centre universitaire devient une université de plein exercice avec le décret n° 70-246 du 21 mars 1970, sous le nom d'Université Paris IX-Dauphine ;
- 2004 : elle devient au sens juridique du terme un « grand établissement » sous le nom d'Université Paris-Dauphine, ce qui légalise la possibilité de sélectionner les étudiants<sup>98</sup> et d'exiger des droits d'inscription plus élevés que dans les autres universités (qui devaient appliquer des droits fixés nationalement par arrêté du ministre de l'enseignement supérieur) ;
- 2009 : Dauphine obtient le label EQUIS délivré par l'EFMD et ouvre un campus à Tunis avec le statut d'université privée dont Dauphine-Paris détient 1/3 du capital ;
- 2014 : Dauphine devient membre de la Conférence des grandes écoles (CGE) officialisant un statut hybride dont nous parleront ci-dessous et ouvre un campus à Londres ;
- 2016 : Dauphine délocalise des licences dans les universités de Madrid et de Mannheim ;
- 2017 : Dauphine ouvre un troisième campus à Casablanca.

La singularité de Dauphine ne tient pas uniquement au fait que ce soit une des rares universités thématiques de France. C'est un établissement hybride : mi université, mi grande école. Dauphine est une université par son statut, sa gouvernance (élection du président, représentation des étudiants et des personnels administratifs dans les conseils), corps professoral composé essentiellement de fonctionnaires (maîtres de conférences et professeurs), délivrance au nom de

96 Alain BIENAYME & Dominique ROUX : „Histoire de l'Université Paris-Dauphine“, *Commentaire*, n° 122, été 2008, p. 576.

97 V. A. : *50 ans de recherche à Dauphine : hier, aujourd'hui et demain. 1968/2019*. Université Paris Dauphine, 2019, p. 3.

98 Depuis le début des années 1980, Dauphine sélectionnait ses étudiants alors que cette pratique était interdite par le Gouvernement.

l'État des quatre diplômes nationaux (licences, masters, doctorats et diplômes d'habilitation à diriger des recherches), existence d'équipes de recherche et d'une école doctorale. En 2008, Dauphine délivrait 50 % des doctorats en sciences de gestion délivrés en France.<sup>99</sup> L'éventail des disciplines enseignées est également beaucoup plus important que dans les écoles de commerce. Néanmoins, Dauphine empruntait beaucoup au modèle des grandes écoles de commerce : pédagogie interactive en petits groupes, sélection à l'entrée, proximité avec les milieux professionnels, activités extra-scolaires des étudiants, etc.

Concrètement, la pédagogie interactive reposait sur la suppression des cours magistraux en amphithéâtre, la fusion des cours et des travaux pratiques, l'obligation d'assiduité et le contrôle continu des connaissances. Le taux de réussite était de 95 %, comme dans les écoles de commerce, contre 30 à 40 % dans les facultés.<sup>100</sup> Ces chiffres sont toutefois peu comparables car les conditions de l'examen ne sont pas les mêmes. Il faut tenir compte de la sélection à l'entrée à Dauphine et du fait que l'examen final corrigé anonymement donne de plus grandes garanties d'indépendance dans les facultés.

La sélection à l'entrée fut un long sujet de débats, souvent houleux, dans l'enseignement supérieur français. La tradition était que les grandes écoles sélectionnent grâce à un concours d'entrée et que les universités accueillent tous les bacheliers. Mais face au formidable accroissement des effectifs étudiants à partir de la fin des années 50, la question de la capacité d'accueil des universités s'est posée. Ainsi, les facultés de médecine furent les premières à introduire un *numerus clausus* dont les effets catastrophiques se font encore sentir aujourd'hui.<sup>101</sup> Dauphine eut aussi à résoudre cette équation : accueillir un nombre d'étudiants excédant la capacité d'accueil dans un cadre légal interdisant la sélection à l'entrée de l'université... Les pouvoirs publics décidèrent longtemps de ne rien décider, tant le sujet était conflictuel. C'est donc en toute illégalité que Dauphine expérimentera différentes modalités : premier entré, premier inscrit (gestion par la file d'attente), tirage au sort, sélection sur la base de notes obtenues au baccalauréat.<sup>102</sup> Il y eut de nombreux procès intentés par des étudiants non admis. Le Conseil d'État condamna Dauphine en 1990<sup>103</sup> mais la sélection continua d'être pratiquée. Elle finit par être légalisée en 2004 lorsque Dauphine obtint le statut de « grand établissement ».

La proximité avec les milieux professionnels a déjà été soulignée. Elle se concrétise aussi par le recours à un nombre important de professeurs associés, par la création en 1983 du Forum de l'emploi et d'une Junior entreprise, par la création de chaires d'entreprises financées par de grandes entreprises, par le développement d'activités étudiantes culturelles ou sportives nécessitant un parrainage pour collecter des fonds, etc.

Ces éléments constitutifs de l'écosystème de l'enseignement supérieur de gestion se retrouvent aussi, dans des proportions variables, dans d'autres établissements que nous avons présentés : Cnam, ESCP et IAE. Ils ont cependant acquis à Dauphine une dimension particulière du fait de sa localisation dans les plus riches quartiers de Paris, du profil sociologique de ses étudiants et de sa taille, modeste pour une université mais très supérieure à celle d'une grande école. Toutefois, la création de Dauphine, première université tertiaire en France, a aussi contribué à atténuer la frontière entre universités et grandes écoles. Dauphine a sans doute, plus que d'autres, fait appel à des professionnels pour assurer des cours, généralisé l'enseignement en petits groupes et, surtout, non sans peine, brisé le tabou de la sélection à l'entrée de l'université.

---

99 BIENAYME & ROUX, *op. cit.*, p. 577.

100 *Ibid.* p. 577.

101 La loi du 12 juillet 1971 a permis d'ajuster les effectifs étudiants des facultés de médecine en fonction de leur capacité d'accueil et de celle des hôpitaux.

102 V. A. : *Dauphine : de l'expérimentation à l'innovation*. Université Paris Dauphine, 2009, p. 70.

103 *Ibid.*, p. 86.



## FNEGE

Nous sommes dans les années 1950. La France se relève à peine des ruines de la guerre et doit reconstruire son industrie dans un monde plus ouvert et caractérisé par une explosion de la consommation de nouveaux objets techniques : automobiles, aviation, électro-ménager, téléphone, etc. Ces objets nécessitent d'importantes infrastructures : réseaux électrique, routier, téléphonique, etc. Les États-Unis sont les grands vainqueurs de la guerre et leur puissance économique, scientifique et leur capital de sympathie sont sans égal. L'URSS, seconde puissance mondiale, ne peut résister qu'en se retranchant derrière des murs et un rideau de fer.

Dans le cadre du plan Marshall, les États-Unis financent, entre 1949 et 1953 des « Missions de productivité » qui consistent à envoyer outre-Atlantique 3 000 français, des chefs d'entreprises et quelques fonctionnaires et universitaires pour étudier les causes de la prospérité américaine.<sup>104</sup> Il apparut rapidement que le *technological gap* était lié au *management gap*. Les scientifiques européens n'étaient pas en retard sur leurs homologues américains mais c'était l'industrialisation des découvertes et innovations qui accusait un grand retard.

Les universités françaises, les grandes écoles, le Conservatoire national des arts et métiers n'avaient pas attendu l'après-guerre pour enseigner la gestion. Mais les différentes fonctions de l'entreprise étaient étudiées séparément avec une prééminence de leur contenu juridique. Ainsi, dans les facultés de droit, on enseignait le droit comptable mais pas le contrôle de gestion, le droit du travail mais pas la gestion des ressources humaines, le droit de la concurrence mais pas le marketing, etc. Les écoles supérieures de commerce (ESC) avaient un peu perdu la hauteur de vue des fondateurs de l'École spéciale de commerce de Paris (ESCP) pour se limiter à l'enseignement de pratiques non conceptualisées assuré par des praticiens.

L'Université fut la première à réagir, dès la fin des années 40, avec les créations suivantes :

- 1948 : création du doctorat d'État ès sciences économiques ;
- 1955 : création des IAE avec le CAAE sur le modèle du MBA ;
- 1959 : création de la licence ès sciences économiques.

Dans les années 60, les choses s'accélérent avec d'autres créations :

- 1963 : création de la mention « Administration des entreprises » dans le doctorat ès sciences économiques ;
- 1966 : création des Instituts universitaires de technologie (IUT) avec des départements tertiaires dès 1967, délivrant un diplôme de 1<sup>er</sup> cycle universitaire professionnalisé en deux ans ;
- 1968 : création du Centre universitaire de Dauphine qui deviendra l'Université Paris-Dauphine et, à peu près à la même époque, création de facultés de sciences économiques et de gestion, séparées des facultés de droit puis, plus tard, séparation progressive et parfois tumultueuse de l'économie et de la gestion ;
- 1969 : création de la section « Gestion » du Comité consultatif des universités (CCU) qui deviendra le Conseil national des universités (CNU) et qui a la charge de la gestion des carrières des maîtres de conférences et des professeurs des universités.

Le mouvement se poursuit dans les années 70. Les enseignements de gestion prennent corps dans les universités au-delà des IAE avec la création des maîtrises de sciences de gestion (MSG) en 1971, formations généralistes concurrentes des diplômes des écoles de commerce, et des maîtrises de sciences et techniques comptables et financières (MSTCF) en 1974 à Grenoble puis dans les autres universités. Cette dernière formation marqua le fort mouvement de professionnalisation de l'enseignement supérieur universitaire. 1974 fut aussi l'année de

---

104 Cf. Yves NICOLAS : « Les colporteurs du management. Les missions de productivité aux États-Unis entre 1949 et 1953 », *Revue régionale d'ethnologie*, n° 2-4/1996, pp. 273-288.

création des diplômes d'études supérieures spécialisés (DESS), diplômes bac + 5 permettant, en ce qui nous concerne généralement après une MSG, de se spécialiser dans une fonction de l'entreprise (RH, contrôle de gestion, marketing, etc.) ou un secteur (gestion hôtelière, des activités culturelles ou sportives, du tourisme, etc.). Le couronnement fut la création du concours d'agrégation de sciences de gestion en 1976. Ainsi se réalisait ce que Pierre Lassègue décrivait en 1981 dans un célèbre article intitulé : « Qu'est-ce que la gestion ? Tout. Qu'a-t-elle été jusqu'à présent ? Rien. Que veut-elle devenir ? Quelque chose. »<sup>105</sup>

Mais ces brillantes initiatives, qui reposaient sur l'engagement et le charisme de quelques visionnaires, se heurtaient à un obstacle majeur : l'absence d'un véritable corps professoral en gestion. Les ESC faisaient essentiellement appel à des praticiens pour les cours de management et les universités à leurs professeurs de droit ou d'économie.

Pour y remédier, Michel Debré, ministre des Finances de 1966 à 1968 et fervent gaulliste, impulsa la création en 1968 de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) en application de la loi sur la formation continue du 3 décembre 1966. Le projet était très gaullien : financement d'une politique publique assuré très largement par l'État, coopération avec les entreprises représentées par des corps intermédiaires (chambres de commerce et syndicat patronal [Conseil national du patronat français – CNPF, ancêtre du Medef]), contournement de l'Université pour trouver une structure d'accueil plus ouverte afin de mettre en œuvre le projet fondateur. Le général de Gaulle et, avant lui, la Révolution et Napoléon 1<sup>er</sup> se méfiaient de l'Université... On aurait pu imaginer que l'État finance la formation en gestion des jeunes universitaires. Mais Michel Debré jugea la question suffisamment importante pour en faire une politique publique pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur, sous l'autorité de l'État mais sans que celui-ci en soit l'opérateur.

La création *ex-nihilo* de la FNEGE ne permit pas de trouver immédiatement un plan d'action. Fonctionnaires, patrons et universitaires ne partageaient pas les mêmes vues pour opérationnaliser le projet. Notamment, les chambres de commerce ne souhaitaient pas voir les représentants de l'État s'immiscer dans le fonctionnement de leurs établissements<sup>106</sup> bien qu'ils soient largement financés par des fonds publics et qui, par ailleurs, pouvaient se trouver en concurrence avec les universités.

Un certain nombre d'hommes politiques s'opposaient aussi au projet. Ainsi, Georges Cogniot, sénateur communiste, déclara : « Les capitaines d'industrie veulent apprendre à commander aux frais de l'État. »<sup>107</sup> Faire coopérer les différents acteurs était déjà en soi un défi. Il fallait mettre en œuvre une politique publique au service de l'intérêt général avec une multitude d'acteurs représentant des intérêts particuliers souvent contradictoires.

Finalement, il fut décidé en 1969 de donner la priorité à la formation de formateurs, quel que soit le lieu où ils enseignent déjà ou enseigneront plus tard.<sup>108</sup> La FNEGE devint un catalyseur organisant la production d'une offre : mettre sur le marché de l'emploi des enseignants formés aux méthodes de management américaines.

La FNEGE estimait qu'il fallait former 10 000 étudiants par an, ce qui nécessiterait un corps professoral à plein temps. Rappelons que beaucoup d'enseignements étaient assurés par des praticiens (cadres d'entreprises, experts-comptables, avocats, fonctionnaires, etc.) payés à la vacation, sans avoir à investir lourdement dans la pédagogie et sans obligation de recherche. Le programme arrêté par la FNEGE était de former 700 enseignants dont 400 à l'étranger, c'est-à-

---

105 *Mélanges offerts à Pierre Vigreux*. IAE de Toulouse, 1981, p. 493-507.

106 Marie-Emmanuelle CHESSEL & Fabienne PAVIS : *Le technocrate, le patron et le professeur*. Belin, 2001, p. 104.

107 Journal officiel, Sénat, séance du 27 octobre 1966, p. 1363.

108 Chessel & Pavis, *op. cit.*, p. 105

dire à Sherbrooke (Québec) puis aux États-Unis dans les universités de Northwestern (près de Chicago) et Austin (Texas).<sup>109</sup> Les cycles de formation mis en place duraient de 12 à 18 mois à temps plein. Les boursiers suivaient des cours intensifs d'anglais et les enseignements à Sherbrooke se faisaient au moins pour moitié en anglais.

Les frais de transport, de scolarité ainsi qu'un revenu permettant de vivre sur place étaient pris en charge par la FNEGE. Le montant de la bourse tenait compte de la situation de famille des boursiers qui étaient des ingénieurs, des cadres ou de jeunes enseignants non docteurs. En contrepartie, ils devaient s'engager à enseigner pendant trois ans ou plus à raison de 3,5 jours par semaine, activités de recherche incluses. Le reste du temps pouvait être consacré à des activités de conseil. Le modèle idéal s'inspirait du statut des professeurs de médecine. L'enseignement pouvait être dispensé dans des universités, des écoles consulaires ou privées, dans des entreprises ou des administrations. Cette liberté laissée aux boursiers et aux établissements était la contrepartie du soutien de toutes les parties prenantes au programme.

L'objectif était de former des « agents de changement »<sup>110</sup>, des « apôtres du management »<sup>111</sup> *made in America*. Ils devaient transposer dans l'enseignement supérieur français les contenus et les méthodes acquis au Québec ou aux États-Unis. Mais si les boursiers avaient connu un choc culturel en s'expatriant, ils vécurent un second choc culturel en rentrant ! Ils n'allaient pas si facilement changer les habitudes de travail de leurs collègues restés en France. Ils se heurtèrent au poids des traditions, à une administration parfois rigide ou inerte et, dans les universités, au pouvoir des « mandarins ». De plus, les conditions matérielles étaient bien différentes : absence de bureau, crédits limités, nombre de salles pour enseigner en petits groupes insuffisant, etc. Cela explique peut-être que bon nombre de boursiers se soient tournés vers l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), créé en 1957 à Fontainebleau avec des moyens considérables. L'ambition, presque réalisée, tant en matière de sélection des élèves que sur des critères de compétence ou sur des critères financiers, était de proposer en Europe un MBA capable de concurrencer Harvard.<sup>112</sup>

Les besoins de formation de formateurs étant à peu près satisfaits, le programme prit fin en 1973. Si son ampleur peut paraître modeste à l'échelle d'un pays comme la France, il eut un gros impact car, dans les milieux économiques, il était en phase avec l'image de modernisme, de progrès, de prospérité et de liberté des États-Unis. Cette admiration n'était cependant pas partagée par tous : le parti communiste encore puissant au début des années 70 en France, les syndicats ouvriers, les mouvements pacifistes qui manifestaient contre la guerre du Vietnam, le mouvement de contestation de la société de consommation, etc. avaient une vision plus critique. Mais les étudiants en gestion et leurs professeurs appartenaient majoritairement plutôt à la catégorie des admirateurs.

A partir de 1974, la FNEGE lança de nouveaux projets pour prendre le relais de la formation de formateurs. Elle organisa des programmes doctoraux pour stimuler la préparation de thèses en France qui furent ensuite institutionnalisés en 1986 avec la création du Centre européen de formation à la gestion (CEFAG), l'objectif étant de former 1500 docteurs. Peu après, en 1975, le ministère de l'enseignement supérieur créa le doctorat d'État en sciences de gestion et, en 1976, le concours d'agrégation de sciences de gestion, comme nous l'avons déjà dit. Ce dernier, un concours national, est (était ?) la voie normale de recrutement des professeurs des universités. Il fut conçu sur le modèle de l'agrégation de droit et suppose que les candidats aient un doctorat. La FNEGE organisa aussi des prix de thèse qui, aujourd'hui encore, sont délivrés.

Outre le doctorat, il fallait pour bâtir un corps enseignant au sens académique, des possibilités de

---

109 *Ibid.* p. 106.

110 *Ibid.* p. 120

111 *Ibid.* p. 147

112 L'INSEAD affiche clairement sa modeste devise : « The Business School for the World »

publications. Ainsi, la FNEGE lança la Revue française de gestion (RFG) en 1975. C'est une revue pluridisciplinaire qui reste aujourd'hui la principale revue académique francophone dans son domaine.

L'expérience de la FNEGE a posé une question de fond : les sciences de gestion sont-elles universelles ou doivent-elles être contextualisées ? Quelle est la part de contingence ? Implicitement, en voulant importer en France le *management made in USA*, facteur supposé explicatif important de la suprématie économique américaine, la FNEGE a privilégié une conception universaliste de la gestion. Ce n'est pourtant pas une vision très gaullienne, ce qui prouve que la FNEGE s'est affranchie de l'idéologie de ses fondateurs. Le modèle mondial idéal est, ici, celui d'une économie de marché où les entreprises, soumises aux mêmes contraintes, sont gérées partout selon les mêmes critères. Le rôle de l'État, tout au moins dans les discours patronaux, est limité aux fonctions régaliennes. Le nom même de la FNEGE, Fondation nationale pour la gestion des entreprises, identifie la seule gestion des entreprises privées et en particulier les grandes entreprises multinationales, ce qui exclut le secteur public, qui pourtant est à l'origine de sa création et de son financement et représente aujourd'hui encore 56 % du PIB de la France. L'économie sociale et solidaire n'est pas non plus mise en avant.

Enfin, si la FNEGE a effectivement largement contribué à constituer un corps professoral en gestion, elle lui a donné un profil très académique qui va sans doute au-delà de ce qu'auraient souhaité ses fondateurs : préparer des entrepreneurs. Le modèle était celui de la Harvard Business School, caractérisé par la proximité avec les entreprises, l'apprentissage par l'action et les méthodes actives d'enseignement.<sup>113</sup> Mais la réalité fut sensiblement différente. Le corps enseignant est finalement devenu une « bureaucratie professionnelle » au sens de Henry Mintzberg, aujourd'hui très préoccupée par les indicateurs bibliométriques, le *rating* et le *ranking*, souvent loin des entreprises, alors que l'objectif initial était que le conseil occupe 1,5 jours par semaine. La recherche, ou plutôt, la publication, est devenue la source de légitimité de nombreux enseignants et un outil de gestion des carrières, un outil de régulation par le clan au sens de William Ouchi. La création de connaissances et surtout leur diffusion ont été perdus de vue.

Académisme et corporatisme ont donc convergé pour promouvoir ce profil d'enseignant en « sciences de gestion ». Une distinction fondamentale a été perdue : la gestion est une pratique que l'on peut conceptualiser et non une science, mais elle peut être l'objet d'une science.

Aujourd'hui, en 2019, la FNEGE est une institution importante dans la vie de la communauté des enseignants et des établissements d'enseignement supérieure de gestion, qui n'a sans doute pas d'équivalent à l'étranger. Par ailleurs, elle tire sa légitimité de son utilité et non de son autorité, autorité à laquelle elle a sagement renoncé dès le début, préférant l'attractivité. Elle offre donc un portefeuille de services que chacun est libre d'utiliser ou pas :

- tests d'aptitude pour la sélection des étudiants ;
- formations doctorales ;
- aide au recrutement d'enseignants-chercheurs ;
- aide à l'entrepreneuriat étudiant ;
- aide à l'internationalisation des diplômés français ;
- remise de prix de thèses, études de cas, ouvrages de management ;
- publication d'études, thèses, ouvrages ;
- publication du Business School Impact System (BSIS) mesurent l'impact des établissements sur leur environnement ;
- publication d'un classement des revues académiques ;
- etc.

---

113 *Ibid.* p. 221.

## Conclusion

L'enseignement et la recherche en gestion constituent un écosystème particulier, au même titre que la médecine, les sciences, le droit ou les lettres. La discipline vit en symbiose avec son environnement. L'histoire de la gestion, en France, se déroule sur exactement deux siècles, de la création de la chaire de Jean-Baptiste Say et de l'ESCP la même année, en 1819, à nos jours. Elle passe schématiquement, même si la périodisation est toujours contestable, par trois âges :

- du 19<sup>ème</sup> siècle à la Seconde Guerre mondiale, l'enseignement de la gestion est essentiellement assuré par des praticiens qui transmettent des techniques et des pratiques sans appui scientifique. La gestion n'est pas une discipline académique et, a fortiori, n'a pas son autonomie. Son enseignement s'accompagne d'enseignements généraux : langues vivantes, droit, économie politique, histoire et rudiments de sciences. Il s'agit d'accompagner l'industrialisation d'un pays essentiellement agricole.
- des années 1950 à 1980, la gestion devient progressivement une science autonome, largement inspirée des États-Unis. Une partie des enseignants praticiens sont remplacés par des enseignants-chercheurs qui développent leurs sociétés savantes et leurs publications académiques. Les études de gestion sont plus longues, s'universitarisent et se spécialisent. Il s'agit d'accompagner le développement des grandes entreprises. La gestion des PME reste marginale.
- des années 1980 à nos jours, l'enseignement de la gestion est assuré dans des établissements qui se financiarisent et se mondialisent. On voit se développer la finance de marché et la stratégie dans un contexte mondial.

Ces étapes ne sont pas des moments indépendants. Chacun prépare le suivant ; un fil conducteur les relie les uns aux autres.

Le fil conducteur, c'est le partage de la création de valeur. Dès le début du 19<sup>ème</sup> siècle à nos jours, les études de gestion sont rentables. L'investissement en temps et en argent est vite amorti puisque les étudiants trouvent rapidement un emploi bien rémunéré. Les établissements prennent leur part de cette création de valeur en pratiquant souvent des frais de scolarité plus élevés que dans d'autres disciplines. De plus, les perspectives de rentabilité attirent une multitude d'établissements que l'on ne retrouve pas dans d'autres disciplines : des écoles privées et des écoles consulaires concurrentes des universités publiques françaises et même des universités étrangères. Toutes développent des activités lucratives en proposant à des cadres des formations de gestion facturées au prix du marché.

Quand on enseigne la science des organisations opérant sur des marchés, on finit par appliquer le modèle à soi-même. En effet, l'enseignement de l'économie sociale et solidaire et du management public reste très marginal alors que les dépenses publiques représentaient 56 % du PIB en 2018. Ainsi, le marché de l'enseignement supérieur de gestion s'organise selon les règles... du marché. Les étudiants se transforment en clients, les établissements se font concurrence à coup de publicités et de marques (*brand management*), des agences de notation nationales et internationales, comme les agences de notation financière, font l'attractivité des établissements, les privatisations en cours des écoles consulaires et l'autonomie budgétaire croissante des universités financiarisent leur modèle économique. L'esprit de service public qui voulait que le même service, avec la même qualité, soit offert sur tout le territoire du pays régresse au profit d'une hiérarchie des établissements fondée sur la sélection des étudiants avec les effets cumulatifs qui s'en suivent.

Par ailleurs, la fonction de production de l'enseignement et de la recherche a évolué avec un accroissement rapide des coûts fixes. On est passé de l'artisanat avec des professeurs payés à l'heure de cours, qui conçoivent seuls leur enseignement et n'ont pas d'obligations de recherche, à une échelle industrielle avec des investissements importants. Les professeurs sont aujourd'hui des salariés à temps plein qui utilisent un plateau technique tant pour l'enseignement avec les *massive open online courses* (MOOC) que pour la recherche avec les coûts informatiques, l'embauche d'ingénieurs de recherche et la participation à des congrès. Du fait de ces coûts fixes élevés, il faut standardiser pour réduire les coûts unitaires. Ainsi, les plateformes numériques permettent d'enregistrer les cours et d'élargir le public. L'obligation de publier (*publish or perish*) a conduit à multiplier les revues et le nombre d'articles mais selon des méthodes et des structures standard. La publication n'est plus un outil de diffusion de la connaissance mais un outil de gestion des carrières. Il devient plus important d'être cité que d'être lu ! Arrivera-t-on, à l'image des congrès où il y a autant de communicants que d'inscrits, à avoir plus de publiants que de lecteurs ?

La fonction de production et les classements internationaux, qui conditionnent le prestige et l'attractivité des établissements, ont également conduit à un mouvement de concentration et de fusion tant des écoles de commerce que des universités. De plus, l'État a créé un nouveau cadre juridique pour organiser la coopération entre établissements : les « communautés d'universités et établissements » (COMUE) qui regroupent aussi bien des universités que des grandes écoles. La mondialisation pousse à la croissance : *big is beautiful*. Mais on peut aussi dire qu'aujourd'hui, le paraître compte plus que le vrai.

## Annexe

Il eut été intéressant de voir sur une longue période l'évolution comparée du nombre d'étudiants en gestion et du nombre d'enseignants-chercheurs dans cette discipline. Mais, compte tenu du nombre d'établissements d'enseignement supérieur, de la multiplicité de leurs statuts juridiques (établissements publics, consulaires, privés) et du fait que les statistiques regroupent souvent la gestion avec l'économie et le droit, les chiffres ne sont pas disponibles.

Nous avons obtenu sur le site du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche une statistique sur la démographie des professeurs d'université et des maîtres de conférences en gestion sur les 20 dernières années.

Années →	1998	2008	2018	% Δ 2018/1998
Professeurs d'université	275	404	484	76.00%
Maîtres de conférences	850	1412	1627	91.00%
Total	1125	1816	2111	88.00%

Source : [https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/statistiques/26/6/06\\_1128266.pdf](https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/statistiques/26/6/06_1128266.pdf)

## Bibliographie

BIENAYME Alain & ROUX Dominique : « Histoire de l'Université Paris-Dauphine »,

*Commentaire*, n° 122, été 2008, pp. 575-583.

- BLANCHARD Marianne : *Les Écoles supérieures de commerce. Sociohistoire d'une entreprise éducative*. Garnier, 2015.
- BURLAUD Alain : « Le Cnam et l'Intec dans la construction de la profession comptable ». *Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées*, n° 2018/1, p. 85 à 107.
- CHEssel Marie-Emmanuelle & PAVIS Fabienne : *Le technocrate, le patron et le professeur. Une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*. Belin, 2001
- DEGOS Jean-Guy : « Jean Fourastié : diachronie d'une pensée comptable. » *Comptabilité, contrôle, audit*, tome 3, volume 1, mars 1997, pp. 5-21.
- DENIS Henri : *Histoire de la pensée économique*. PUF, 1980
- DESMAZES Jean *et al.* (sous la direction de) : *Entreprendre à l'Université. Mélanges en l'honneur de Michel Kalika*. EMS, 2019
- GAREL Gilles & GODELIER Eric (sous la direction de) : *Enseigner le management. Méthodes, institutions, mondialisation*. Hermès/Lavoisier, 2004
- HELPER Jean-Pierre : « L'évolution de l'enseignement supérieur de gestion en France » in *Comptabilité, contrôle et société. Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud*. Foucher, 2011
- KALIKA Michel *et al.* (sous la direction de) : *Le professeur de management à 360°*. Vuibert, 2014
- FONTANON Claudine & GRELON André (sous la direction de) : *Les professeurs du Conservatoire national des arts et métiers. Dictionnaire biographique. 1794-1993*. Institut national de recherche documentaire/Cnam, 1994
- LASSEGUE Pierre : « Qu'est-ce que la gestion ? Tout. Qu'a-t-elle été jusqu'à présent ? Rien. Que veut-elle devenir ? Quelque chose. », in *Mélanges offerts à Pierre Vigreux*, IAE de Toulouse, 1981, pp. 493-507
- LE MOËL Michel & SAINT-PAUL Raymond (sous la direction de) : *1794-1994. Le Conservatoire national des arts et métiers au cœur de Paris*. Ville de Paris, 1994
- LE PEN Claude *et al.* : *Paris-Dauphine, vingt-cinq ans de sciences d'organisation*. Masson, 1995.
- MARCO Luc, SPONEM Samuel & TOUCHELAY Béatrice : *La fabrique des experts-comptables. Une histoire de l'Intec. 1931-2011*. L'Harmattan, 2011
- MEULEAU Marc : *Les diplômés de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et l'évolution du management en France : 1881 - années 1980*, Thèse, Université de Paris X-Nanterre, 1992.
- MORGANA Laurence & ZIMNOVITCH Henri : « Les professeurs du Cnam et la comptabilité : des économistes aux gestionnaires », *Cahiers d'histoire du Cnam*, volume 6, 2016/2
- PASSANT Adrien : *A l'origine des écoles de commerce : ESCP Business School, la passion d'entreprendre*. L'Harmattan, 2020.
- PEREZ Roland : « Pierre Tabatoni et le management », *Revue française de gestion*, n° 180, novembre 2007, pp. 15-24.
- RENOUARD Alfred : *Histoire de l'École supérieure de commerce de Paris (1820-1920)*. Association des anciens élèves de l'École, 1920.
- SAUDER Michael, *Status judges: the effects of formal ranking on educational status system*. Thèse, 2005, Northwestern University.
- SCHMIDT Géraldine (sous la direction de) : *Le management. Fondements et renouvellements*.

Sciences humaines éditions, 2008

SERNA Jean-Christian : « L'EESC : liberté en trompe-l'œil pour les Écoles Supérieures Consulaires », in *La comptabilité en action. Mélanges en l'honneur du professeur Geneviève CAUSSE*. L'Harmattan, 2016, pp. 93-115.

SERVAN-SCHREIBER Sabine : *Les épices de la République. Itinéraire d'une grande école, 1819-1994*. CpL, 1994

SIRINELLI Jean-François (sous la direction de) : *Dictionnaire de l'histoire de France*. Larousse, 2006.

de TRICORNOT Adrien : « L'ESCP Europe, l'entreprise faite école », *Le Monde*, 2 août 2017.

V. A. : *Dauphine : de l'expérimentation à l'innovation*. Université Paris Dauphine, 2009.

V. A. : *50 ans de recherche à Dauphine : hier, aujourd'hui et demain. 1968/2019*. Université Paris Dauphine, 2019.