

# **ANNEXE**

# **Le dispositif d'enquête auprès des bénéficiaires d'une formation au management nord-américaine au début des années 1970**

## **Le dispositif d'enquête**

L'enquête auprès des bénéficiaires d'une bourse de formation en gestion financée par la FNEGE est issue d'une commande de recherche de la FNEGE à l'occasion de son trentième anniversaire en 1998. Elle a été initiée par M.-E. Chessel. Nous avons ensuite travaillé en collaboration puis seule. Nous retraçons ici les principales étapes de cette enquête.

## **La reconstitution du fichier des anciens boursiers de la FNEGE**

Faire une enquête auprès des anciens boursiers de la FNEGE partis se former en Amérique du Nord entre 1968 et 1979 (les  $\frac{3}{4}$  étant partis entre 1970 et 1973) supposait avant tout de les identifier et de les localiser. 340 personnes ont pu être identifiées à partir des documents internes à cette organisation datant de cette période (les archives de la FNEGE ont été classées par M.-E. Chessel et elles seront prochainement consultables aux Archives nationales, au Centre des archives du monde du travail de Roubaix). Après de multiples investigations<sup>1</sup>, 302 anciens boursiers ont été retrouvés, soit 89 % du total.

## **Une enquête par questionnaire**

Au vu du nombre d'anciens boursiers retrouvés, une enquête par questionnaire a semblé peu à peu plus appropriée pour mieux connaître cette population. Une première série d'entretiens individuels (n = 17) a été réalisée par M.-E. Chessel, notamment afin de tester la pertinence du questionnaire élaboré par ses soins. Nous avons participé à la finalisation de ce questionnaire puis avons pris le relais dans la réalisation de cette enquête. Si nous ne sommes intervenue que marginalement dans l'élaboration du questionnaire, nous avons en revanche pris en charge l'ensemble du travail de codage. Un décalage existe néanmoins entre les objectifs de cette enquête et nos propres questions de recherche : l'enquête visait à explorer l'action de la FNEGE à travers le devenir professionnel des anciens boursiers alors que nous souhaitons comprendre comment l'on devient enseignant de gestion. Le questionnaire de treize pages, centré sur le séjour nord-américain, alternait questions ouvertes et

---

<sup>1</sup> Les sources consultées pour rechercher les coordonnées privées et/ou professionnelles des anciens boursiers FNEGE ont été variées sachant que ceux-ci ne sont pas tous devenus ou restés enseignants de gestion.

M.-E. Chessel a initié cette recherche en consultant : les annuaires des anciens élèves de grandes écoles : Arts et Métiers, ENA, ESCP, ESSEC, HEC, ISA, INSEAD, Mines, Polytechnique, Science-po ; les annuaires des anciens élèves d'universités américaines : Chicago, Columbia, New-York, Harvard Business school, Northwestern, Sherbrooke ; le *Who's who in France*, 1997 ; internet (recherche nominative).

Nous avons ensuite poursuivi l'investigation à travers : le bottin administratif, 1997 ; les annuaires des corps professoraux de grandes écoles : ESCP, ESSEC, HEC, INSEAD ; l'annuaire de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, 1995 ; l'annuaire de la finance, AGAFI, 1997 ; l'annuaire de l'ADETEM, 1992 ; l'annuaire de l'AFM, 1997 ; l'annuaire de l'ANDCP, 1995 ; Annuaire de l'enseignement supérieur, 1997 ; l'annuaire des consultants d'entreprise, 1996 ; l'annuaire des experts-comptables, 1996 ; l'annuaire du Département des sciences de l'homme et de la société, 1996 ; l'annuaire du marketing direct, 1996 ; l'annuaire du mouvement français pour la qualité, 1993. Nous avons également consulté différentes bases de données : une Base nominative interne à la FNEGE ; des bases de bibliothèques de gestion (bibliothèque universitaire de Paris 1 -Tolbiac, bibliothèque de l'ESCP) ; le Kompass (36 17 France Décideurs) ; les livres publiés (36 15 Electre) ; les numéros de téléphone sur toute la France (36 17 Annu).

questions fermées et était structuré en sept points : la formation en Amérique du Nord, la formation et les expériences professionnelles avant le départ, la situation durant le séjour, la situation au retour, le parcours après le séjour, le bilan du séjour, généralités (Cf. Annexe). Il était accompagné d'une lettre à en-tête de la FNEGE et signé de M.-E. Chessel présentée comme "historienne chargée de mission". Il a été envoyé à 290 anciens boursiers (certaines personnes étant décédées et d'autres interviewées) début décembre 1997 puis, sous forme de relance, fin janvier 1998, en s'appuyant sur la logistique de la fondation (mailing, envoi postal, etc.). Mi-mars, 158 questionnaires exploitables nous étaient parvenus ; le taux de réponse s'élevant ainsi à 55 %.

### La représentativité de l'échantillon

Face à ces questionnaires retournés, se posait la question de la représentativité de la population des boursiers qui ont répondu ("échantillon", n = 158), comparativement à la population de l'ensemble des boursiers ("base archives", n = 340). Les tableaux suivants comparent la structure des deux populations suivant quelques variables pertinentes : le sexe (tableau 1), l'université nord-américaine de formation (tableau 2), la formation suivie (tableau 3), l'année de départ (tableau 4), la profession actuelle (tableau 5) et la notoriété (tableau 6). Selon ces variables, l'échantillon s'avère représentatif.

SEXE	Base Archives		Echantillon	
	N	%	N	%
Homme	328	96%	153	97%
Femme	12	4%	5	3%
Total	340	100%	158	100%

UNIVERSITE NORD-AMERICAINE	Base Archives		Echantillon	
	N	%	N	%
Sherbrooke	71	21%	32	20%
Northwestern	64	19%	29	18%
Harvard	61	18%	25	16%
Austin	46	14%	27	17%
Stanford	17	5%	12	8%
Columbia	15	4%	7	4%
MIT	10	3%	5	3%
Wharton (U. Pennsylvania)	9	3%	4	3%
Berkeley	7	2%	2	1%
Vanderbilt	7	2%	2	1%
Cornell	4	1%	2	1%
UCLA	3	1%	3	2%
Indiana	3	1%	2	1%
Autres universités	19	6%	6	4%
Indéterminée	4	1%	0	0%
Total	340	100%	158	100%

FORMATION SUIVIE	Bilan Archives 1969-1973*		Echantillon	
	N	%	N	%
Programme 1 an ou Master es arts	108	41%	58	37%
PhD	86	32%	41	26%
ITP	28	11%	14	9%
MBA	19	7%	16	10%
Programme 1 an + MBA	-	-	7	4%
Programme 1 an + PhD	-	-	6	4%
MBA + PhD	-	-	5	3%
Autres formations	23	9%	9	6%
Indéterminée	-	-	2	1%
Total	264	100%	158	100%

\* Les données étant lacunaires pour l'ensemble de la période et donc pour les 340 boursiers (n = 99 soit 29% de formations indéterminées), nous avons comparé l'échantillon avec les 264 premiers boursiers partis entre 1969 et 1973 en Amérique du nord, pour lesquels un bilan chiffré a été établi à l'époque par la FNEGE.

ANNEE DE DEPART*	Base Archives		Echantillon	
	N	%	N	%
1968	0	0%	5	3%
1969	26	8%	12	8%
<b>1970</b>	101	<b>30%</b>	42	<b>27%</b>
<b>1971</b>	73	<b>21%</b>	43	<b>27%</b>
<b>1972</b>	55	<b>16%</b>	29	<b>18%</b>
1973	24	7%	8	5%
1973 ou 74	10	3%	-	-
1974	0	0%	7	4%
1975	1	0%	5	3%
1975 ou 76	23	7%	-	-
1976	1	0%	5	3%
1977	19	6%	1	1%
1977 ou 78	4	1%	-	-
1978	1	0%	1	1%
1979	2	1%	0	0%
Total	340	100%	158	100%

\* Estimation de l'année de départ d'après le numéro de classement des anciens boursiers dans les archives FNEGE.

PROFESSION	Base Archives		Echantillon	
	N	%	N	%
<b>Enseignant/chercheur</b>	<b>151</b>	<b>44%</b>	<b>80</b>	<b>51%</b>
à l'université	65	19%	41	26%
en école de commerce	74	22%	36	23%
autre institution	12	4%	3	2%
<b>Cadre/dirigeant d'entreprise/d'administration</b>	<b>122</b>	<b>36%</b>	<b>72</b>	<b>45%</b>
en entreprises privées hors conseil	78	23%	40	25%
dans un cabinet conseil	16	5%	15	9%
dans une organisation publique/semi-publique	15	4%	10	6%
dans une administration	13	4%	7	4%
<b>Retraité</b>	<b>11</b>	<b>3%</b>	<b>5</b>	<b>3%</b>
<i>Indéterminée*</i>	<i>56</i>	<i>16%</i>	<i>1</i>	<i>1%</i>
Total	340	100%	158	100%

\* La profession est indéterminée pour tous les anciens boursiers localisés à partir de leur adresse privée (et pour les 2% de personnes décédées).

PRESENCE DANS LE WHO'S WHO IN FRANCE	Base Archives		Echantillon	
	N	%	N	%
Oui	34	10%	17	11%
Non	306	90 %	141	89 %
Total	340	100%	158	100%

## Traitement des questionnaires, construction des variables et des modalités de variables

La construction des variables et des modalités de variables nécessaire au traitement statistique se réalise avec de nombreux aller-retour et il s'agit ici de rendre compte de certaines dimensions de ce travail.

Suite à la réalisation d'un premier codage des données issues des questionnaires, nous avons effectué une analyse des correspondances multiples (ACM) afin de saisir la structuration de l'espace des caractéristiques des trajectoires des anciens boursiers. Quatorze variables actives ont été prises en compte portant sur les titres scolaires (diplômes d'écoles d'ingénieur, diplômes d'écoles de commerce, disciplines universitaires, diplômes de gestion), sur la trajectoire professionnelle avant le séjour nord-américain (expérience, situation professionnelle au moment du départ, âge au départ), sur la formation nord-américaine (université, programme) et enfin sur la trajectoire professionnelle après le séjour nord-américain (premier emploi, création d'entreprise, conseil en parallèle, formation en parallèle, position professionnelle actuelle). Dans cet espace des caractéristiques des trajectoires construit, un premier axe horizontal oppose le monde des praticiens au monde de l'enseignement de gestion et un second axe vertical oppose le système de formation des écoles au système universitaire. C'est à partir de ce résultat que nous avons identifié quatre classes de trajectoires : les "universitaires", les "professeurs d'école de commerce", les "managers" et les "professionnels de la formation et du conseil".

Suite à cette identification, nous avons recodé les professions actuelles (très segmentantes) avec ces quatre modalités de variables et non plus six comme initialement (enseignant en école de commerce, enseignant à l'université, chef d'entreprise, cadre ou dirigeant du privé, cadre ou dirigeant de l'administration et du secteur semi-public, indépendant). Les résultats statistiques sur lesquels nous nous appuyons dans les chapitres 5 et 6 se fondent sur ce codage : il s'agit de tris croisés opérés systématiquement à partir de ce que sont devenus professionnellement les "anciens boursiers" répartis en quatre professions, universitaires, professeurs d'école de commerce, managers et professionnels de la formation et du conseil (cf. tableaux 7 à 12).

Précisons du point de vue méthodologique que la petite taille de l'échantillon (N = 158) a permis de beaucoup travailler par individus (ligne par ligne dans la base de données constituée), ou par groupes (par exemple les titulaires d'un PhD, grâce aux filtres de la base). Ainsi de nombreuses variables ont pu être expérimentées et utilisées dans des commentaires sans nécessairement être intégrées dans les synthèses de tris croisés présentées ici.

Nous présentons ci-dessous la liste des variables que nous avons utilisées à un moment ou à un autre de l'analyse statistique et qui sont classées par "étapes" de la trajectoire. Il s'agit tant de variables descriptives comprenant souvent de nombreuses modalités (et sans souci de disproportion quantitative entre modalités) que de variables analytiques regroupant de façon la plus pertinente possible certaines modalités. Sauf exception, nous ne commenterons pas ici le choix des variables et des modalités de variables : elles ont fait le plus souvent l'objet d'arbitrages liés à la "qualité des données" (le degré de précision dans les réponses), à nos hypothèses et aux questions exploratoires (par exemple l'évaluation de l'investissement dans l'enquête mesuré par le mode de réponse aux questions ouvertes). Nous avons tenté d'intégrer dans les chapitres les informations pertinentes issues de ce travail de codage : en particulier tout ce qui concerne les enjeux de frontière entre statuts professionnels et les différenciations internes à chaque catégorie créée.

### Propriétés sociales avant le départ en Amérique du Nord

- Sexe : homme/femme.
- Lieu de naissance : sans réponse [désormais s.r.] / Paris et région parisienne / grande ville / petite ville (moins de 100 000 habitants) / ville étrangère
- Profession du père : s.r. / artisan, commerçant, petit agriculteur / cadre d'entreprise / industriel / ingénieur / officier / architecte, médecin, avocat / ouvrier, contremaître / haut fonctionnaire / fonctionnaire / enseignant.
- Profession de la mère : s.r. / artisane, commerçante, petite agricultrice / cadre d'entreprise / industrielle / architecte, médecin, avocate / employée / cadre (public) / fonctionnaire / travail social, santé / enseignante / sans profession.

- "Type de capital" des parents : s.r. / faible / économique + / économique ++ / économique et culturel + / culturel + [cette variable traite ensemble quatre informations : profession du père et de la mère, formation du père et de la mère ; elle a été créée afin de pallier le fort taux de non-réponse et le flou des données].
- Lieu de travail ou d'études avant le départ : s.r. / Paris et région parisienne / ville de province / ville étrangère.
- Situation de famille : s. r. / célibataire / marié(e) et vie commune sans enfant / marié(e) et vie commune avec enfant / divorcé(e).
- Nombre d'enfant(s) : s.r. / aucun / 1 / 2 / 3 et +.
- Profession du conjoint : Sans objet [désormais s.o.] / s.r. / étudiant (e) / architecte, médecin, avocate / employé(e) / secrétaire / travail social, santé / enseignant(e) / sans profession.
- "Type de capital" du conjoint : s.o. / s.r. / faible / économique + / économique ++ / économique et culturel + / culturel +.
- Age au départ : 22-25 ans / 26-30 ans / 31-35 ans / 36-43 ans.

#### **Trajectoire et titres scolaires avant le départ en Amérique du Nord**

- Niveau d'études : < bac+4 / bac+4-5 / doctorat.
- Diplôme universitaire : s.o. / s.r. / économie / droit / sciences / sciences humaines ou langues.
- Diplôme d'ingénieur : sans / X, Mines, Ponts, ENSAE / autres écoles.
- Diplôme d'école de commerce : sans / HEC, ESSEC, ESCP / autres écoles.
- Diplôme de gestion : sans / CAAE / MBA / comptabilité.
- Ancien élève d'un IEP (ou/et de l'ENA) : oui / non.
- Passage par une grande école (grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs, ENA, Science-po Paris : oui / non.
- Cumul de formation : non / 2 / + de 2.
- Diplôme étranger : oui / non.

#### **Trajectoire professionnelle avant le départ en Amérique du Nord**

- Enseignement à l'université : oui / non.
- Enseignement en école de commerce : oui / non.
- Autre enseignement : oui / non.
- Expérience en entreprise : oui / non.
- Expérience en administration ou dans le secteur semi public : oui / non.
- Durée de l'expérience professionnelle : s.o. / 1-2 ans / 3-5 ans / 6-10 ans / >10 ans.
- Type d'expérience : s.o./ enseignement/ autre/ enseignement + autre.
- Type expérience : s.o. / université / école de commerce / école de commerce et autre enseignement / université et autre enseignement / autre enseignement / entreprise privée / administration, semi-public / administration, semi-public et entreprise privée / enseignement et entreprise privée, enseignement et administration, semi-public.
- Situation au départ : entreprise, administration / enseignant à l'université / enseignant en écoles de commerce / étudiant / autre enseignement / enseignement et entreprise ou administration.

#### **Formation en Amérique du Nord**

- Formation suivie : programme court / ITP / MBA / PhD / MBA et PhD / autre.
- Université : Sherbrooke / Northwestern / Austin / Harvard / autres universités.
- Durée de la formation : moins de 10 mois / 11-13 mois / 14 à 24 mois / 2 à 3 ans / plus de 3 ans.
- Diplôme obtenu : oui / non / partiellement / s.o.
- Spécialité : finance / marketing / stratégie / Organizational Behavior – sciences humaines / système d'information / sans / économie / s.r. / autre.
- Assistant pédagogique ou de recherche : oui / non.

- Cadre de formation : s.r. / FNEGE / individuel + FNEGE / école de commerce + FNEGE / Fondation Ford / autre.
- Autre financement que FNEGE: oui / non.
- Formation commencée avant le financement FNEGE : oui / non.

### **Position et trajectoire professionnelle après la formation en Amérique du Nord**

#### *Position au retour :*

- Institution au retour d'Amérique du Nord : IAE / IUT / université nord-américaine / autre université française / grande école de commerce / ESC / centre de formation pôle public / centre de formation pôle privé / entreprise & consulting / administration et semi-administratif / enseignement et entreprise.
- Statut du premier emploi : plein temps enseignement / plein temps non enseignement / deux mi-temps enseignement et non enseignement / deux mi-temps enseignement.
- Contrat : sans / avant le départ / pendant le séjour / démarches personnelles / contrat avec entreprise ou administration.
- Recherche au retour : oui / non.

#### *Trajectoire :*

- Mobilité : institution différente de celle de la formation et de celle où expérience d'enseignement / institution différente de l'actuelle institution / même institution.
- Agrégation en sciences de gestion : oui / non.
- Doctorat ou HDR ou PhD : oui / non / début.
- Création d'entreprise : oui / non / s.r.
- Type d'entreprise : cabinet conseil / autre entreprise privée.
- Passage par l'université : oui / non.
- Passage par une école de commerce : oui / non.
- Passage par une entreprise hors conseil : oui / non.
- Passage par une activité de consultant : oui / non.
- Passage par une administration : oui / non.
- Passage par une institution semi-publique : oui / non.
- Poste politique mentionné<sup>2</sup> -cabinet ministériel ou mandat politique- : oui / non.
- Passage par une institution internationale mentionné : oui / non.
- Passage par un poste en entreprise à l'étranger : oui / non.
- Direction d'un laboratoire de recherche mentionnée : s.o./ oui/ non.
- Direction d'un département mentionnée : s.o./ oui/ non.
- Direction d'un 3<sup>e</sup> cycle mentionnée : s.o./ oui/ non.
- Autres charges administratives mentionnées : s.o./ oui/ non.
- Enseignement à l'étranger mentionné : s.o./ oui/ non.
- Publication de livres : s.r. / aucun / 1-2/ 3-5 / plus de 5.
- Principal éditeur : s.o. / académique / entrepreneurial / académique et entrepreneurial / étranger.
- Présence CNU 92 ou 96 : s.o./oui / non.
- Retour régulier en Amérique du Nord : oui / non.

#### *Position actuelle :*

- Profession principale -avant retraite le cas échéant- : titulaire université / titulaire école de commerce / chef d'entreprise / cadre supérieur d'entreprise / cadre-dirigeant d'administration ou semi-administratif / indépendant conseil.

---

<sup>2</sup> Par "mentionné", on entend que la question n'a pas été posée explicitement. La question relative au "parcours professionnel" était une question ouverte.

- Secteur d'activité hors enseignement (s.o./ industrie / conseil / banque-finance-assurance / autres services / formation et représentation professionnelle / administration)
- Institution d'enseignement : s.o. / grande école de commerce / école d'ingénieurs / école de commerce + université / université / IAE / niveau bac + 2-3.
- Statut d'enseignant : sans objet / professeur / maître de conférences ou professeur associé en école de commerce / enseignant non titulaire/ cours ponctuels ou en formation continue.
- Lieu de travail : Paris / RP / grande ville / petite ville / Ville étrangère.
- + 50% du temps dans la formation initiale : s.o./oui / non.
- + de 30% du temps dans la formation continue : s.o./oui / non.
- + de 40% du temps dans la recherche : s.o./oui/ non.
- + de 30% du temps en responsabilités administratives : s.o./oui / non.
- + de 10% du temps en formation permanente : s.o./oui / non.
- plus de 20% du temps en conseil : s.o./oui/ non.
- Présence dans le *Who's Who in France* : oui / non.

#### **Prise de position**

- Premier emploi correspondant à vos attentes : oui/ non /s.r.
- Déception : oui / non/ s.r.
- Décalage : oui / non / s.r.
- Relations conservées : oui / non.
- Principaux engagements : projet pédagogique / recherche / administration et représentation / lien université-entreprise / axe entreprise.
- Séjour nord-américain considéré comme déterminant : oui / non.
- Evaluation de l'investissement dans l'enquête : fort / moyen / faible.



## Le traitement des questions ouvertes

Les questions ouvertes du questionnaire étaient largement axées sur le séjour nord-américain qui en tant que tel nous intéresse peu ici<sup>3</sup>. Précisons simplement que dans un premier temps, chacune des réponses (à chaque question) a été associée à un ou plusieurs items (tout en conservant les réponses brutes). Dans un second temps, nous avons réalisé des pourcentages sur la base de ces items. Ces pourcentages n'ont qu'une valeur indicative dans la mesure où : premièrement, à la définition d'un item plus ou moins large correspond un chiffre plus ou moins élevé ; deuxièmement, l'item est souvent plus pertinent dans une lecture transversale du questionnaire et non dans une lecture segmentée, question par question.

## Principaux résultats statistiques issus de l'enquête par questionnaire

Les données de ces tableaux sont issues de l'exploitation de l'enquête par questionnaire visant les anciens boursiers de la FNEGE (n = 158). Il s'agit d'une synthèse des principaux tableaux croisés réalisés qui indiquent la répartition des boursiers suivant leur profession actuelle (universitaires, professeurs d'une école de commerce, professionnels de la formation et du conseil, cadres-dirigeants des secteurs privés et publics) et suivant leurs ressources sociales initiales (tableau 7), leurs ressources scolaires (tableau 8), leur expérience professionnelle (tableau 9), leur situation de famille (tableau 10), leur formation nord-américaine (tableau 11) et le premier emploi occupé de retour d'Amérique (tableau 12).

Tableau 7 : Répartition des boursiers suivant leur profession actuelle et suivant leurs ressources scolaires avant le séjour en Amérique du Nord					
Profession actuelle / Indicateurs de ressources sociales initiales*	Universitaires (n = 42)	Professeurs des écoles de commerce (n = 42)	Professionnels conseil/formation (n = 24)	Cadres-dirigeants (n = 50)	Total (n = 158)
Sexe					
Homme	90 %	100 %	96 %	100 %	97 %
Femme	<b>10 %</b>	0 %	4 %	0 %	3 %
Lieu de naissance :					
Non réponse	<b>33 %</b>	<b>31 %</b>	8 %	16 %	23 %
Petite ville française	17 %	29 %	<b>42 %</b>	30 %	28 %
Grande ville française	24 %	5 %	25 %	<b>26 %</b>	20 %
Paris et région parisienne	14 %	14 %	17 %	<b>22 %</b>	17 %
Ville étrangère	12 %	<b>21 %</b>	8 %	6 %	12 %
Indicateur de capital parental :					
Non réponse	<b>31 %</b>	19 %	17 %	16 %	21 %
Economique & culturel ++	21 %	7 %	<b>33 %</b>	26 %	23 %
Economique +	19 %	21 %	<b>29 %</b>	22 %	22 %
Economique ++	7 %	<b>21 %</b>	8 %	18 %	15 %
Faible	5 %	7 %	8 %	<b>12 %</b>	8 %
Economique & culturel +	<b>12 %</b>	7 %	4 %	2 %	6 %
Culturel	5 %	7 %	0 %	4 %	4 %
<i>Lire</i> : 90 % des boursiers de la FNEGE aujourd'hui universitaires sont des hommes (contre 97 % en moyenne pour l'ensemble des boursiers). Il s'agit de pourcentages en colonne et le chiffre en caractère gras indique la proportion la plus importante (supérieure d'au minimum 4 points). * Soulignons que le taux de non-réponse est très élevé.					

<sup>3</sup> Un développement sur ce thème essentiellement basé sur ces réponses aux questions ouvertes correspond au chapitre 7 de notre ouvrage. Cf. Marie-Emmanuelle CHESSEL, Fabienne PAVIS, *Le technocrate, le patron l'universitaire, op. cit.*

**Tableau 8 : Répartition des boursiers suivant leur profession actuelle et suivant leurs ressources scolaires avant le séjour en Amérique du Nord**

Profession actuelle / Principaux diplômes*	Universitaires (n = 42)	Professeurs des écoles de commerce (n = 42)	Professionnels conseil/formation (n = 24)	Cadres-dirigeants (n = 50)	Total (n = 158)
Diplômes universitaires					
DES	<b>48 %</b>	26 %	13 %	12 %	25 %
CAAE	<b>24 %</b>	9 %	17 %	14 %	16 %
Doctorat	<b>17 %</b>	10 %	4 %	12 %	11 %
Diplôme d'ingénieur :					
Grandes écoles	7 %	12 %	0 %	<b>24 %</b>	13 %
Autres écoles	14 %	<b>29 %</b>	12 %	12 %	17 %
Diplôme d'école de commerce :					
Grandes écoles	5 %	<b>45 %</b>	25 %	<b>30 %</b>	26 %
ESC	5 %	2 %	<b>46 %</b>	6 %	11 %

*Lire* : 48 % des boursiers de la FNEGE aujourd'hui universitaires ont acquis un DES avant de partir en Amérique du Nord (contre 25 % en moyenne pour l'ensemble des boursiers). Il s'agit de pourcentages en colonne et le chiffre en caractère gras indique la proportion la plus importante.

\* Une fraction des boursiers cumulent différents diplômes.

**Tableau 9 : Répartition des boursiers suivant leur profession actuelle et suivant leur expérience professionnelle avant le séjour en Amérique du Nord**

Profession actuelle / Expérience professionnelle*	Universitaires (n = 42)	Professeurs des écoles de commerce (n = 42)	Professionnels conseil/formation (n = 24)	Cadres-dirigeants (n = 50)	Total (n = 158)
Expérience d'enseignement :					
En école de commerce	5 %	<b>48 %</b>	<b>38 %</b>	10 %	23 %
A l'université	<b>67 %</b>	10 %	21 %	14 %	28 %
Expérience professionnelle autre :					
Dans le secteur privé	33 %	<b>50 %</b>	46 %	40 %	42 %
Dans le secteur (semi)public	12 %	14 %	8 %	<b>28 %</b>	17 %
Sans expérience professionnelle	5 %	12 %	8 %	12 %	9 %

*Lire* : 48 % des boursiers de la FNEGE aujourd'hui professeurs des écoles de commerce ont acquis une expérience d'enseignant en école de commerce avant de partir en Amérique du Nord (contre 23 % en moyenne pour l'ensemble des boursiers).

\* Une partie des boursiers cumulent différents types d'expériences professionnelles.

**Tableau 10 : Répartition des boursiers suivant leur profession actuelle et suivant leur situation au moment de partir en Amérique du Nord**

Profession actuelle / Situation	Universitaires (n = 42)	Professeurs des écoles de commerce (n = 42)	Professionnels conseil/formation (n = 24)	Cadres-dirigeants (n = 50)	Total (n = 158)
Age au départ :					
22-25 ans	21 %	24 %	<b>42 %</b>	<b>36 %</b>	30 %
26-30 ans	43 %	43 %	29 %	38 %	39 %
31-35 ans	<b>29 %</b>	19 %	21 %	18 %	22 %
plus de 35 ans	7 %	<b>14 %</b>	8 %	8 %	9 %
Situation de famille* :					
Célibataire	19 %	24 %	<b>33 %</b>	<b>34 %</b>	27 %
Marié sans enfant	24 %	33 %	<b>33 %</b>	22 %	27 %
Marié avec enfant(s)	<b>48 %</b>	40 %	33 %	44 %	42 %
Divorcé	2 %	2 %	-	-	1 %

*Lire* : 42 % des boursiers de la FNEGE aujourd'hui professionnels du conseil et de la formation avaient entre 22 et 25 ans au moment de partir en Amérique du Nord (contre 30 % en moyenne pour l'ensemble des boursiers).

\* il y a 3 non-réponses parmi les universitaires.

<b>Tableau 11 : Répartition des boursiers suivant leur profession actuelle et suivant leur formation nord-américaine</b>					
Profession actuelle / Formation nord-américaine	Universitaires (n = 42)	Professeurs des écoles de commerce (n = 42)	Professionnels conseil/formation (n = 24)	Cadres-dirigeants (n = 50)	Total (n = 158)
Programme de formation* :					
Programme court	<b>52 %</b>	19 %	<b>54 %</b>	30 %	36 %
PhD	29 %	<b>50%</b>	13 %	26 %	31 %
MBA	7 %	14 %	<b>25 %</b>	<b>26 %</b>	18 %
ITP	2 %	7 %	4 %	<b>16 %</b>	9 %
Autres	7 %	10 %	4 %	2 %	5 %
Universités américaines :					
Sherbrooke	<b>31 %</b>	7 %	17 %	24 %	20 %
Northwestern	17 %	<b>29 %</b>	21 %	12 %	19 %
Austin	<b>24 %</b>	10 %	21 %	16 %	17 %
Harvard	5 %	17 %	17 %	<b>22 %</b>	15 %
Autres	24 %	<b>37 %</b>	24 %	26 %	28 %
Principales spécialités :					
Finance	<b>36 %</b>	12 %	8 %	28 %	23 %
Marketing	17 %	19 %	17 %	14 %	16 %
Stratégie	2 %	10 %	<b>17 %</b>	<b>16 %</b>	11 %
Organizational Behavior	10 %	9 %	4 %	8 %	8 %
Sans spécialité	7 %	12 %	<b>21 %</b>	14 %	13 %

*Lire* : 52 % des boursiers de la FNEGE aujourd'hui universitaires ont suivi un programme court en Amérique du Nord (contre 36% en moyenne pour l'ensemble des boursiers).

\* il y a une non-réponse parmi les universitaires.

<b>Tableau 12 : Répartition des boursiers suivant leur profession actuelle et suivant leur premier emploi occupé de retour d'Amérique</b>					
Profession actuelle / Premier emploi occupé (emploi principal)	Universitaires (n = 42)	Professeurs des écoles de commerce (n = 42)	Professionnels conseil/formation (n = 24)	Cadres-dirigeants (n = 50)	Total (n = 158)
Emploi occupé :					
En école de commerce	12 %	<b>89 %</b>	<b>54 %</b>	26 %	43 %
A l'université	<b>81 %</b>	2 %	17 %	14 %	29 %
En institut de formation	7 %	7 %	4 %	<b>24 %</b>	12 %
En entreprise ou administration	-	2 %	<b>25 %</b>	<b>36 %</b>	16 %

*Lire* : 89 % des boursiers de la FNEGE aujourd'hui professeurs des écoles de commerce enseignent en école de commerce à leur retour d'Amérique du Nord (contre 43 % en moyenne pour l'ensemble des boursiers).

# DOCUMENTS

**Document 1. Les différentes filières de formation en gestion en France : effectifs des étudiants inscrits en premier, second et troisième cycles en 1998-1999**

*La Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion, en lien avec la Direction de la programmation et du développement du Ministère de l'Education nationale pour les étudiants entrants, et en lien avec l'INSEE, l'APEC et le CEREQ pour l'insertion professionnelle des diplômés, publie depuis quelques années une synthèse des données disponibles appelée Observatoire des formations à la gestion. C'est une définition extensive de "la gestion" qui est utilisée : selon l'annexe C (nomenclature des formations à la gestion, période 1990-1998) sont recensées et comptabilisées les formations dans lesquelles la gestion (ou l'une de ses spécialités) apparaît en mineure ou en majeure comme en Administration économique et sociale et en sciences économiques.*

*Sur les 359 662 étudiants inscrits dans une filière dite de gestion, 64 % sont inscrits en premier cycle (principalement pour obtenir un BTS ou un DUT), 31 % sont inscrits en deuxième cycle (principalement dans une école de commerce) et 5 % sont inscrits en troisième cycle (principalement en DESS)*

Filières du premier cycle	N	%
BTS de gestion	106 635	46, 1
DUT de gestion	49 292	21, 3
DEUG AES	30 986	13, 4
DEUG Economie Gestion	29 310	12, 7
DEUST Gestion	474	0, 2
Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE)	14 558	6, 4
<b>Total</b>	<b>231 255</b>	<b>100</b>

Filières du second cycle	N	%
Ecoles de commerce Groupe I*	32 310	29, 41
Ecoles de commerce Groupe II	3441	3, 13
Ecoles de commerce Groupe III	11 642	10, 60
IUP (Institut universitaire professionnalisé) Gestion	12 898	11, 74
MSG (Maîtrise de sciences de gestion)	5 635	5, 13
MSTCF (Maîtrise de sciences et techniques comptables et financières)	1 747	1, 59
MST (Maîtrise de sciences et techniques) Gestion	1 705	1, 55
MIAGE (Maîtrise de méthodes informatiques appliquées à la gestion)	2 765	2, 52
AES (Licences et maîtrises)	16 246	14, 79
Sciences économiques et Gestion (Licences et maîtrises)	13 318	12, 12
IEP	7 129	6, 49
3 <sup>e</sup> année IUT	740	0, 68
DNTS (Diplôme national de technologie spécialisé)	275	0, 25
<b>Total</b>	<b>109 851</b>	<b>100</b>

Filières de troisième cycle	N	%
3 <sup>e</sup> cycle Ecoles Groupes I	3 055	16, 48
3 <sup>e</sup> cycle Ecoles Groupes II	224	1, 21
3 <sup>e</sup> cycle Ecoles Groupes III	1 112	6, 00
DESS de Gestion	11 947	64, 46
DEA de Gestion	893	4, 82
Magistère de gestion	884	4, 77
Doctorat de gestion	420	2, 26
<b>Total</b>	<b>18 535</b>	<b>100</b>

\* Les écoles de commerce sont classées en 3 groupes :

I : Ecoles reconnues par l'Etat et autorisées à délivrer un diplôme visé par le Ministère de l'éducation national MEN ;

II : Ecoles reconnues par l'Etat et non autorisées à délivrer un diplôme visé par le MEN ;

III : Ecoles non reconnues par l'Etat et non autorisées à délivrer un diplôme visé par le MEN.

Source : FNEGE, *Observatoire des formations à la gestion*, 2000 (et annexes).

## Document 2. Les universitaires en sciences de gestion : données comparatives

*Comparaison du nombre et de l'accroissement des universitaires en sciences de gestion et en sciences économiques*

	1984	2001	Accroissement entre 1984 et 2001
Sciences de gestion			
- professeurs	111	293	+ 164 %
- maîtres de conférences	192	1001	+ 421 %
Sciences économiques			
- professeurs	288	543	+ 88 %
- maîtres de conférences	236	1080	+ 358 %

Source : *Problèmes économiques* n° 2.444-2.445, 1<sup>er</sup>-8 novembre 1995, p. 73 (pour 1984) et Direction des personnels enseignants (DPE) sur le site [www.education.gouv.fr/personnel/enssup/](http://www.education.gouv.fr/personnel/enssup/) pour 2001.

*La campagne de recrutement 2001 en sciences de gestion et sciences économiques*

	Nombre de postes à pourvoir
Sciences de gestion	
- professeurs	74
- maîtres de conférences	124
Sciences économiques	
- professeurs	23
- maîtres de conférences	64

Source : Emplois publiés au *Journal Officiel* reproduits sur le site du Ministère de l'Éducation nationale.

*Le nombre d'universitaires en histoire, sociologie et sciences politiques et sciences de gestion au milieu des années 1990*

Histoire contemporaine (1995)	
- professeurs	376
- maîtres de conférences	378
Sociologie (1996)	
- professeurs	166
- maîtres de conférences	339
Sciences politiques (1997)	
- professeurs	106
- maîtres de conférences	127
Sciences de gestion (1995)	
- professeurs	259
- maîtres de conférences	543

Source : Les brochures du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, "tableau de classement du personnel enseignant titulaire" en histoire contemporaine, sociologie, sciences politiques et sciences de gestion.

### Document 3. Les spécialités de formation en gestion : l'exemple de trois nomenclatures

Les départements d'enseignement à HEC (1995)	Les spécialités de l'agrégation de sciences de gestion (1996)	Les départements (Academic Areas) dans la Graduate School of Management de l'UCLA, Los Angeles (2002)
Comptabilité-Contrôle de gestion	Gestion comptable	Accounting
Droit et fiscalité	Droit et fiscalité des entreprises	–
Finance et économie	Gestion financière	Finance Business economics
Management et ressources humaines	Gestion des personnels et relations professionnelles et sociales	Human ressources & Organizational behavior
Marketing	Gestion commerciale et mercatique	Marketing
Systèmes d'information et d'aide à la décision	Gestion des systèmes d'information	Information systems
–	Méthodes quantitatives appliquées à la gestion	–
Stratégie et politique d'entreprise	[2 e épreuve]	Policy
Management industriel et logistique	–	Decisions, operations & technology management
HEC Entrepreneurs	–	–
Langues vivantes	–	–

Sources : Brochure du corps professoral du Groupe HEC, 1995 ; Les spécialités dans la troisième épreuve de l'agrégation : Arrêté du 21 juin 1996 "Règlement du concours national d'agrégation de l'enseignement supérieur pour le recrutement de professeur des universités en sciences de gestion" ; site de la John E. Anderson Graduate School of Management ([www.anderson.ucla.edu/](http://www.anderson.ucla.edu/)).

## Encadré 4. Champ économique et champ universitaire

### Le champ économique

"L'existence du champ économique est le résultat d'un processus d'autonomisation, qui a conduit la logique économique à se définir sous une forme tautologique : 'les affaires sont les affaires', comme d'ailleurs tous les autres champs (Bourdieu, 1994). Ce processus, proche du 'désencastrement' analysé par Polanyi (Polanyi, 1983), a autonomisé un ordre de la réalité sociale, l'ordre économique, parce qu'il a autonomisé une *illusio*, une croyance particulière dans la valeur du jeu, une forme de libido, d'énergie spécifique), qui pousse les acteurs économiques, quels qu'ils soient, à maximiser leur gain (conçu de façon dominante comme un gain monétaire individuel). L'extension de cette *illusio* est le produit d'un long processus conflictuel dans lequel l'Etat a eu un rôle décisif, à travers l'unification monétaire, l'édification d'un monopole fiscal (Elias, 1975), en somme grâce à la constitution d'un espace relativement stabilisé d'échanges et de circulation monétaire (Bourdieu, 2000, p. 24-26). Mais l'unité plus profonde du champ économique est liée au fait que les agents économiques jouent le même jeu, rivalisent dans le même but, etc. L'ethos économique rationnel tend à se diffuser et à se généraliser, mais à certaines conditions économiques bien particulières, comme il le montre à partir de l'exemple de la Kabylie (Bourdieu, 1977, p.83-116). Durant ce même processus historique se mettent en place les institutions et les pratiques associées à l'ordre capitaliste 'moderne': le prêt à intérêt, la banque et les techniques bancaires, la comptabilité, l'opposition travail/loisir sous sa forme 'moderne', le salariat, etc. Parallèlement se développent les dispositions au calcul, à l'anticipation, à l'accumulation, à l'épargne, etc., qui sont associées au fonctionnement 'normal' de cet univers et supposent un minimum de capitaux (économiques, culturels, sociaux)."

(in Frédéric Lebaron, "La sociologie de Pierre Bourdieu face aux sciences économiques", communication à l'Institut de sociologie de l'Académie des sciences de Russie, Moscou, 20 octobre 2000, p. 2)

### Le champ universitaire

"L'autonomie du champ universitaire ne cesse de croître au cours du XIXe siècle : comme le montre Christophe Charle [dans *La république des universitaires 1870-1940*, Paris, Le Seuil, 1994], le professeur d'enseignement supérieur s'éloigne du notable directement nommé par le pouvoir politique et engagé dans la politique qu'il était dans la première moitié du siècle pour devenir un maître sélectionné et spécialisé, coupé du milieu des notables par une activité professionnelle incompatible avec la vie politique, et animé d'un idéal proprement universitaire ; parallèlement il tend à prendre distance avec le champ intellectuel comme on le voit bien dans le cas des professeurs de littérature française (Lanson notamment) qui, en se professionnalisant et en se dotant d'une méthodologie spécifique, tendent à rompre avec les traditions mondaines de la critique."

(in Pierre Bourdieu, *Homo Academicus*, Paris, Minuit, 1984, p. 57)



## **Encadré 5. Indicateurs de capitaux académique, scientifique, entrepreneurial, politico-économique**

**Indicateurs de capital académique** (relatif à une activité actuelle ou passée) :

- être membre du jury d'agrégation du supérieur
- être doyen
- être membre d'une section du Comité national des universités
- recevoir les palmes académiques
- être expert pour le ministère de l'Éducation nationale
- diriger des tables-rondes dans des colloques
- organiser des colloques sur des thèmes généraux
- publier des manuels visant les étudiants
- publier souvent dans la *Revue française de gestion*
- être conseiller à la FNEGE
- etc.

**Indicateurs de capital scientifique** (relatif à une activité actuelle ou passée)

- avoir un (des) livre(s) traduit(s)
- être titulaire d'un doctorat ou un PhD
- recevoir une médaille du CNRS
- diriger un laboratoire reconnu par le CNRS
- publier dans des revues ou des maisons d'édition (françaises et étrangères) visant un public d'enseignants-chercheurs
- réaliser des conférences (françaises et étrangères) visant à public d'enseignants-chercheurs
- être professeur visitant dans une université étrangère prestigieuse
- recevoir un titre de docteur *honoris causa*
- organiser des colloques sur des thèmes pointus
- etc.

**Indicateurs de capital entrepreneurial** (relatif à une activité actuelle ou passée)

- avoir une activité de conseil en entreprise
- diriger une entreprise
- publier dans des revues ou des maisons d'édition (françaises et étrangères) visant un public de praticiens
- réaliser des conférences (françaises et étrangères) visant un public de praticiens (pas nécessairement publiées)
- organiser des colloques visant les praticiens
- pratiquer de la recherche-action
- concevoir des cas
- être membre d'un conseil d'administration d'entreprise
- etc.

**Indicateurs de capital politico-économique** (relatif à une activité actuelle ou passée)

- être membre d'une commission du Plan
- être membre de la Commission des comptes commerciaux de la nation
- être membre du Conseil national de la comptabilité
- être expert pour la COB (Commission des opérations de bourse)
- être expert pour le Ministère des finances et de l'industrie
- être expert pour le CNPF/MEDEF, la CGPME...
- etc.

Indicateurs adaptés à la gestion sur la base de : Pierre Bourdieu, *Homo Academicus*, *op. cit.*, pp. 67-69.

## **Document 6. Les sciences de gestion sous surveillance : exemples d'évaluations universitaires**

*Les universités et les disciplines font l'objet d'évaluation par un certain nombre d'instances spécialisées. Un extrait des rapports du Comité national d'évaluation (CNE) portant sur les départements de sciences de gestion, mathématiques et informatique de l'Université de Paris-I Panthéon-Sorbonne et de la GMAC Commission (Graduate management administration council) à propos des sciences de gestion donne une idée de la fragilité de la reconnaissance de cette discipline.*

"(...) afin de préserver sa notoriété mondiale, Paris I Panthéon-Sorbonne aurait pu choisir de poursuivre et de prôner l'excellence dans les disciplines plus classiques. Elle aurait pu facilement renoncer aux Sciences de gestion. Qui aurait osé la blâmer d'autant que, aujourd'hui encore, nombreuses sont les universités qui, de par le monde, s'interrogent sur le bien fondé des Sciences de gestion et de leur place dans l'université ?

La dimension très professionnelle des enseignements et le caractère utilitaire d'une partie importante des recherches sont à l'origine de ces interrogations. Certains gestionnaires partagent ce doute comme le démontre leur quête, souvent maladroite, de reconnaissance scientifique auprès de leurs collègues d'autres disciplines. Ils sont conduits à concevoir et à développer des enseignements ésotériques qui ne satisfont personne. Les recherches tombent dans les mêmes pièges. Les tenants des disciplines fondamentales observent les efforts des gestionnaires avec condescendance, les taxant au mieux de naïveté. Les praticiens ne retrouvent pas, dans les enseignements ou la recherche, les préoccupations majeures de leurs organisations ou des tentatives de réponse aux défis qu'ils doivent relever. Il y a là une grande différence entre les enseignements technologiques et ceux de gestion."

Source : Comité national d'évaluation, "Université de Paris I Panthéon-Sorbonne", p. 121.

"In the research and teaching emphases that currently prevail on many campuses, some see the pedantic sterilizing of a second-class science one that too refined to be applied to the problem of society as complex as ours and that is also insufficiently fundamental in its intellectual composition to permit a fresh beginning from new premises."

Source : Graduate management administration council, "Report of the Commission on admission to graduate management education", 1990, cité in L. W. Porter, "Business Schools : United States", Burton R. CLARK, Guy NEAVE (ed.), *The encyclopedia of higher education*, New-York, Pergamon Press, 1992, pp. 1076-1083.

### Document 1. Répartition de la population active en groupes socioprofessionnels aux recensements de 1954, 1962 et 1968

*La répartition de la population active (hommes et femmes) en groupes socioprofessionnels (sur la base de la nomenclature élaborée par l'INSEE pour le recensement de 1954 et qui sera transformée en 1982) en 1954, 1962 et 1968 indique une baisse des professions agricoles et des patrons de l'industrie et du commerce et une hausse des professions libérales et cadres supérieurs, des cadres moyens, des employés et des ouvriers.*

Groupes socioprofessionnels	1954	1962	1968
Agriculteurs exploitants	20,7 %	15,8 %	12,0 %
Salariés agricoles	6,0 %	4,3 %	2,9 %
Patrons de l'industrie et du commerce	12,0 %	10,6 %	9,6 %
Professions libérales et cadres supérieurs	2,9 %	4,0 %	4,8 %
Cadres moyens	5,8 %	7,8 %	9,9 %
Employés	10,8 %	12,5 %	14,8 %
Ouvriers	33,8 %	36,7 %	37,7 %
Personnels de service	5,3 %	5,4 %	5,7 %
Autres catégories	2,7 %	2,9 %	2,6 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : INSEE, *Données sociales*, 1973, p. 24.

## **Document 1. De la formation à la fonction : la diffusion d'une nouvelle représentation de la gestion des entreprises**

*Le numéro de novembre 1969 de la revue Avenirs — alors encore publiée par le Bureau universitaire de statistique et de documentation scolaires et professionnelles — qui traite des formations de gestion est un indicateur de l'institutionnalisation de l'enseignement supérieur de gestion. Y sont représentés les nouveaux acteurs de ce domaine (la FNEGE, l'université Paris-Dauphine, les IUT...) ainsi que les anciens (écoles de commerce et d'ingénieurs, instituts privés, IAE...). Nous reproduisons ici le sommaire de ce numéro.*

### **Sommaire**

"Management" et fonctions de gestion  
Ressources et besoins des gestionnaires  
La Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises

### **Les fonctions de gestion**

Spécialisation ou déspecialisation des fonctions de gestion  
La gestion au service de la petite entreprise ou du groupe international  
La fonction financière dans l'entreprise  
La fonction commerciale  
La fonction humaine dans l'entreprise  
Le contrôle de gestion  
La direction générale de l'entreprise  
L'informatique dans les carrières de gestion

### **L'enseignement de la gestion**

L'UNIVERSITE  
Comment la licence ès sciences économiques prépare-t-elle à la gestion des entreprises ?  
Le centre universitaire de Dauphine  
La maîtrise de gestion des entreprises à l'université d'Aix-Marseille  
L'enseignement long de gestion à Montpellier  
L'institut de gestion de Rennes  
Les instituts d'études politiques  
L'institut commercial de Nancy  
L'institut européen d'études commerciales supérieures  
L'institut d'études commerciales de Grenoble  
Les instituts universitaires de technologie. Les départements administration des collectivités publiques et des entreprises

LES GRANDES ECOLES  
L'école des hautes études commerciales  
L'école de haut enseignement commercial pour les jeunes filles  
L'école supérieure de commerce de Paris  
Les écoles supérieures de commerce et d'administration des entreprises de province  
L'institut supérieur de gestion de Saint-Etienne  
L'école supérieure de sciences économiques et commerciales ESSEC  
L'école des hautes études commerciales du Nord

LE CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS  
Formation, perfectionnement et enseignements complémentaires en matière d'économie et de gestion des entreprises au CNAM

ENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES D'AUTRES ETUDES  
Les instituts d'administration des entreprises  
L'enseignement de la gestion dans une grande école scientifique : l'école des mines de Paris  
L'institut supérieur des affaires  
L'institut européen d'administration des affaires  
Le centre d'études littéraires supérieures et scientifiques appliquées  
Faculté des sciences d'Orsay

COMMENT DEVENIR ASSISTANT DE GESTION ?  
Une expérience de formation adaptée aux exigences du management moderne : l'IFAG

COMMENT DEVENIR SECRETAIRE DE GESTION ?  
Un exemple : le centre de préparation supérieure au secrétariat – CPSS

### **Le perfectionnement**

Formation continue et perfectionnement : une nécessité pour une gestion moderne de l'entreprise  
Le centre de formation continue HEC – ISA  
Le centre de perfectionnement dans l'administration des affaires  
Le centre lyonnais d'études de la gestion des entreprises  
L'institut supérieur des sciences économiques et commerciales  
Le centre universitaire de coopération économique et sociale de Nancy  
L'institut de contrôle de gestion  
L'institut d'administration et de gestion  
L'école nouvelle d'organisation économique et sociale  
Qu'est ce que le centre français de management ?

Source : "La gestion des entreprises. Formation et fonctions", *Avenirs*, n° 207-208, Novembre 1969, pp. 3-5.

## **Document 2. Management, administration, gestion, fonctions de gestion...**

### **Le point en 1969**

"Le terme anglais 'management' qui a envahi toutes les langues n'est pas aisé à traduire en français, car il exprime à la fois l'exercice des fonctions de direction et de fonctions d'administration courante. Par commodité, on parle de fonctions de 'gestion' qui concernent tous les actes par lesquels un responsable, dans une 'organisation', conçoit, formule, contrôle les opérations qu'il doit faire ou faire exécuter par un groupe d'hommes. Toute activité de 'gestion' comporte — à des degrés divers — des actes d'analyse et de prévision, d'animation ou de commandement, de contrôle, de pédagogie. Au plus haut niveau de la hiérarchie, la gestion c'est essentiellement la définition d'une stratégie générale et la mise en place de moyens d'information et d'une structure administrative adaptés aux objectifs poursuivis. Mais dans une organisation décentralisée, tout responsable, à quelque échelon hiérarchique qu'il se trouve, exerce une fonction de gestion. Sans doute reçoit-il des instructions, mais il est amené à récolter et à interpréter des informations ; il doit souvent prévoir comment peuvent évoluer les conditions de son travail ; il lui faut animer et contrôler des hommes ; il lui faut comprendre comment sa responsabilité s'intègre dans une politique d'ensemble. On peut même penser que les principes de gestion, ou en termes plus généraux, les principes du comportement des hommes dans une organisation font partie de la culture générale.

Il est clair en tout cas qu'on ne peut réserver l'expression de gestion aux activités que le langage courant dénomme souvent 'administrative', telles que finance, commerce, etc., par rapport aux opérations 'de production'. Sans doute, la gestion de certaines fonctions spécialisées comme l'approvisionnement, la vente, la production, le financement, le recrutement, la formation et le perfectionnement des personnels, la recherche et le développement, la comptabilité, les relations publiques, etc. suppose le maniement de techniques spécifiques. Mais quel que soit le domaine de gestion, il comporte des éléments et des procédures communes, et il implique une connaissance générale des problèmes et des méthodes de gestion. Et ceci est vrai non seulement pour les entreprises industrielles ou commerciales, publiques ou privées, mais pour toute autre 'organisation', qu'il s'agisse d'une collectivité publique, d'un hôpital ou d'une école, d'une association à but non lucratif, d'un parti politique, etc. Toute 'organisation' en effet a le plus souvent une mission à accomplir et des ressources limitées qu'il lui faut employer au mieux ; elle met en œuvre l'activité d'hommes ou de groupes d'hommes, qu'il faut coordonner tout en les incitant à prendre des initiatives ; son activité particulière ne peut être isolée du contexte général dans lequel elle opère et tous ceux qui participent à cette activité doivent en être conscients".

Pierre Tabatoni (présenté comme directeur de recherches à l'Université Paris-Dauphine, directeur du Centre d'économie industrielle et conseiller technique à la Direction générale de l'enseignement supérieur), extrait de "'Management' et fonctions de gestion", *Avenirs*, "La gestion des entreprises. Formation et fonctions", n° 207-208, novembre 1969, pp. 6-7.

### **Document 3. Les sessions de formation du CRC en 1963 : une retraite pour une "réflexion personnelle"**

*A l'occasion du 10<sup>e</sup> anniversaire du CRC, la revue de l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP), Direction de personnel, présente les sessions de formation du CRC. S'adressant à des chefs d'entreprise ou des cadres dirigeants, sont privilégiés "la réflexion" et "les échanges" en groupe restreint, davantage qu'un apprentissage formel et anonyme.*

*Chaque année 11 sessions de 4 semaines sont organisées par le CRC dans une propriété de Jouy-en-Josas "acquise et installée par une Société immobilière constituée dans ce but par une centaine d'entreprises françaises de toute importance"\*. La formation concerne "deux groupes de 12 à 14 personnes, groupes homogènes soit de chefs d'entreprise, soit de cadres dirigeants".*

*La session de 4 semaines est ainsi présentée :*

"Ses participants séjournent à Jouy en internat du lundi matin au samedi matin. Son objectif est de permettre aux sessionnaires l'élaboration de leur synthèse personnelle des problèmes de la direction générale de l'entreprise par :

- a) la réflexion loin des soucis quotidiens ;
- b) l'enseignement sur les progrès actuels de l'administration des entreprises ;
- c) l'échange d'expérience entre personnes de même responsabilité mais de formations et de carrières très diverses.

Pour que ce dernier moyen existe, le minimum requis est de 10 ans d'expérience de direction. Il n'y a pas d'âge maximum, l'âge moyen étant de 45 ans.

Le programme analyse l'entreprise dans sa complexité interne et dans ses rapports avec le monde extérieur, en présentant les tendances et les méthodes actuelles de gestion. Il connaît chaque année des modifications en fonction :

- a) des besoins constatés ;
- b) de l'évolution de la conjoncture (Marché commun)
- c) des progrès de l'Administration des l'Entreprises.

Les séances de travail sont animées par :

— des permanents du CRC qui prennent part à l'enseignement pour environ la moitié du programme et assurent en outre le climat favorable à la vie des groupes pendant leur séjour à Jouy.

— des conférenciers extérieurs, cadres des entreprises ou spécialistes de divers statuts qui interviennent sur des sujets de leur compétence (parmi les membres de l'ANDCP, citons par exemple MM. Fouilloux, Myon, L. Roussel, Vallée, Vatiér)".

\* AFAP, "L'enseignement universitaire et la gestion de l'entreprise", *Etudes et témoignages*, n° 3, Paris, SADEP, 1957, p. 133-134.

Source : "Le CRC 1954-1963 : 10 ans d'activités", *Direction de personnel*, n° 76, décembre 1963, pp. 15-17.

## Document 4. L'Ecole d'organisation scientifique du travail : comment vendre l'OST en 1965 ?

### "Qu'est-ce que l'organisation scientifique du travail?"

La notion si largement répandue aujourd'hui d'Organisation Scientifique du Travail représente en fait un concept en pleine évolution. Confinée dans un premier stade par son grand fondateur l'ingénieur **TAYLOR** aux unités fondamentales de l'Entreprise : l'atelier et l'équipe, elle est encore trop souvent confondue avec 'la mesure des temps et des mouvements', 'la division du travail' et 'la spécialisation des tâches'.

Sans doute dans une seconde phase atteint-elle, grâce à Henri **FAYOL**, un palier plus élevé où s'affirme la prépondérance de la fonction administrative sur la fonction technique dans les grandes Entreprises modernes. Cette attitude suppose un perfectionnement des techniques d'agencement des **structures** de l'Entreprise, en même temps qu'elle vise à mettre à la disposition des chefs et des cadres les développements les plus récents des **sciences de l'homme**.

Ce second stade déjà dépassé, une troisième étape est en vue, mise en évidence lors des travaux des derniers Congrès Internationaux de l'Organisation Scientifique. Celle-ci oblige les dirigeants et les cadres, soucieux de problèmes d'organisation, à modifier radicalement leur approche en élargissant leurs horizons dans des directions insuffisamment explorées jusqu'à présent.

Tout dirigeant d'Entreprise, toute personne assumant une fonction de quelque importance ou des responsabilités dans les différentes activités économiques et sociales, s'il ne veut pas être rapidement dépassé par une conjoncture âpre et compétitive et par l'évolution du progrès technologique, doit donc compléter ses informations et même sa formation tout court". (...)

Le programme de l'EOST :

Trois idées essentielles président à l'élaboration du programme de l'enseignement de l'Ecole :

— inculquer une saine méthode de pensée, voire une philosophie de l'Organisation Scientifique, en vue de son application pratique, aux différentes fonctions de l'Entreprise,

— faire acquérir une vue générale des problèmes de l'Entreprise, sans négliger certains aspects fonctionnels fondamentaux,

— insister sur l'importance des sciences humaines dans l'entreprise,

— approfondir certains secteurs d'organisation ou de gestion dans une optique prospective.

Le programme complet de l'enseignement comprend une série de cycles situés à des niveaux différents :

1° - LE CYCLE GENERAL (CG) (Premier degré) comportant les séries suivantes :

**SERIES OBLIGATOIRES :**

O. Principes Généraux de l'Organisation Scientifique.

P. Les Sciences Humaines et l'Organisation.

**SERIES FACULTATIVES**

IA. Organisation de la Fonction Production.

IT. Application de l'Organisation aux Entreprises de l'Industrie Textile.

CF. Application de l'Organisation aux Entreprises de Confection.

CO. Organisation de la Fonction Commerciale.

TA. Organisations des Fonctions Administrative et Financière.

IC. Application de l'Organisation aux Entreprises de bâtiments et de Travaux Publics.

AP. Application de l'Organisation aux Administrations Publiques.

AG. Application de l'Organisation aux Exploitations agricoles.

EG. Application de l'Organisation à l'Economie Générale.

2° - LES CYCLES DE PERFECTIONNEMENT

— Cycle de Perfectionnement aux Problèmes Comptables et à la Gestion (CCG).

— Cycle de Perfectionnement aux Sciences Humaines Appliquées (CSH).

— Cycle de Perfectionnement aux Méthodes Graphiques et aux Techniques Statistiques (CGS).

— Cycle de Perfectionnement aux Etudes Commerciales (CEC) et à la Promotion des Ventes (CPV).

— Cycle de Perfectionnement aux Méthodes d'Expression écrite et Orale et à la Formation Personnelle (CME).

3° - LE CYCLE SUPERIEUR (CSO) (Deuxième Degré) visant à perfectionner les cadres et les dirigeants d'entreprises en matière d'Organisation et de Gestion, et les informer des derniers développements des Sciences Humaines et de leurs applications dans le domaine".

Source : Extraits du numéro de la revue du CNOF consacré au 30<sup>e</sup> anniversaire de l'EOST in *CNOF*, "Spécial EOST", n° 8-9, 1965, pp. 13-15.

## **Document 5. Le programme des cours de l'Institut de contrôle de gestion au début des années 1960**

*Le programme de l'ICG très spécialisé dans son contenu, constitue une formation dense dispensée à un public relativement nombreux (le maximum étant fixé à 80 personnes) et préalablement initié aux méthodes quantitatives.*

### **"Conditions d'accès**

L'admission est subordonnée aux conditions suivantes :

- être âgé de 25 ans au moins ;
  - avoir une expérience pratique de deux années en qualité de cadre de direction ou d'ingénieur dans une entreprise privée ou publique, dans un cabinet d'expert-comptable ou d'organisateur dans une administration ou une organisation professionnelle ;
  - être titulaire d'un diplôme d'ingénieur ou d'expert-comptable, d'une licence ou diplôme universitaire équivalent. Toutefois, un certain nombre de places est réservé à des auditeurs n'ayant pas ces diplômes et, dans la limite des places disponibles, des auditeurs libres pourront être admis à certains cours et conférences.
- L'admission définitive est prononcée par le comité directeur de l'Institut, le nombre des auditeurs pour chaque cycle étant limité à 80.

### **Méthodes de travail**

Le cycle complet des travaux s'étend sur deux années (d'octobre à juin). Chaque année comporte 125 heures de cours obligatoires et 40 heures de cours à option.

Les méthodes de travail sont adaptées à la nature des questions étudiées :

- Cours magistraux pour l'exposé des principes fondamentaux de chacune des disciplines étudiées ;
- Conférences-discussions pour les questions relatives aux problèmes généraux de l'administration des entreprises ;
- Travaux pratiques et discussions de "cas" portant sur l'application des techniques qui font l'objet des différents cours ;
- Séminaires à la fin de chaque année pour permettre d'approfondir sur des cas réels l'étude et l'application des méthodes de gestion prévisionnelle.

Les cours portent sur les matières suivantes :

1<sup>ère</sup> année. — Administration générale. Gestion industrielle. Gestion commerciale. Gestion administrative. Personnel. Comptabilité générale. Comptabilité analytique. Comptabilité budgétaire. Gestion financière. Statistique. Analyse logique et mathématique.

2<sup>e</sup> année. — Dispositifs de prévision, de coordination et de contrôle. Mise en place du contrôle budgétaire. Contrôle des coûts de production. Etude de rentabilité. Contrôle financier. Etude du marché. Prévision économique. Statistique. Recherche opérationnelle. Applications de l'électronique. Conférences d'actualité".

Source : Denise FLOUZAT, *L'Etudiant économiste. Etudes, carrières, documentation, 1962-1963*, Paris, Cujas, 1963, p. 282.



## Document 6. Le renouvellement des certifications comptables en 1963

Suite à la normalisation comptable (plan comptable de 1947, sur la base de la normalisation de 1942 et révisé en 1957) et l'organisation de la profession (création de l'Ordre des experts-comptables en 1942, refondé en 1957), les certifications préparant aux professions comptables ont été renouvelées au début des années 1960, comme le précise Jean-Guy Degos, professeur de sciences de gestion, président du jury d'examen d'expertise comptable. Deux décrets sont créés en 1963.

« Le premier crée un Diplôme d'études comptables supérieures (DECS) avec trois certificats, d'études comptables, d'études juridiques et d'études économiques, précédé, pour les candidats qui n'ont pas les titres requis pour se présenter, d'un examen probatoire comportant lui-même trois épreuves (comptabilité, économie, droit). Le nouveau système est intéressant car il est assorti de dispenses accordées aux étudiants des écoles de commerce, des universités et aux professeurs de collèges et de lycées dispensant un enseignement comptable et fait que l'expertise comptable devient un système plus ouvert qu'autrefois.

Le second décret crée un Diplôme d'expertise comptable, et non d'expert-comptable, conféré aux candidats à l'issue d'un stage professionnel de 3 ans commencé après le DECS. Pendant ce stage, ou à la fin, les candidats devaient passer deux certificats supérieurs, l'un obligatoire pour tous les candidats - le certificat de révision comptable -, l'autre optionnel choisi entre : Certificat supérieur d'organisation et gestion des entreprises, Certificat supérieur de relations économiques et internationales, Certificat supérieur juridique et fiscal, Certificat supérieur de traitement des données et information. Ensuite les candidats devaient soutenir un mémoire où la note minimale était de 10/20. (...) C'est à partir de cette réglementation que les examens comptables sont montés en puissance. La possibilité de dispenses pour les étudiants ayant un cursus universitaire [et surtout en école de commerce], ainsi que la possibilité d'avoir une partie des examens supérieurs en travaillant, ont été un facteur de succès de ce régime qui a perduré jusqu'en 1993 (...).

Mais tout n'a pas été simple à côté de ce nouvel examen. Entre 1960, année d'application généralisée du plan comptable de 1957, et 1968, année de troubles sociaux, les relations entre les experts-comptables et les comptables agréés se détériorent. Les experts-comptables, autorisés par l'article 14 de l'ordonnance de 1945 à pratiquer les missions des comptables agréés, veulent interdire à ceux-ci l'exercice du commissariat aux comptes et le privilège de certifier les bilans. Le congrès de Nantes, en octobre 1964, cristallise cette rivalité qui fera long feu pendant presque cinq ans et qui s'est traduit par l'application de la loi du 31 octobre 1968 qui a apporté un certain nombre de changements dans la définition légale des missions de l'Expert-comptable et du Comptable agréé et qui a supprimé le recrutement des comptables agréés (...).

Depuis 1963, les commissaires aux comptes avaient une activité réduite, peu ambitieuse, se contentant souvent de vérifier l'équilibre du bilan et du compte Profits et pertes et d'effectuer une certification minimale. La seconde loi sur les sociétés commerciales du 24 juillet 1966, remplaçant celle du 24 juillet 1867, allait accroître l'importance de l'audit en France. La profession et le statut légal de commissaire aux comptes virent le jour par un décret du 12 août 1969 portant règlement d'administration publique. A partir de ce texte, les commissaires, sous la tutelle du Ministère de la justice, sont inscrits dans chaque Cour d'Appel, doivent tenir des dossiers du travail, doivent avoir une comptabilité spéciale des rémunérations perçues et leurs fonctions sont désormais incompatibles avec un emploi salarié ou une activité commerciale. (...) Rapidement, il faudra être soit expert-comptable, soit titulaire de l'examen d'aptitude des commissaires aux comptes pour être inscrit ».

Source : Jean-Gy DEGOS, « Une brève histoire des diplômes d'expertise comptable français (1927-1997), XXIIIe Congrès de l'AFC, Toulouse, mai 2002, pp. 10-11 ; (site de l'Association française de comptabilité).

## Document 7. L'apprentissage des affaires dans les années 1960

### **Le programme de "formation économique générale" à HEC en 1960**

"Les deux cours de formation économique générale sont professés en 1<sup>ère</sup> année par M. Goetz et en 2<sup>e</sup> année par M. James, tous deux professeurs à la Faculté de Droit et des Sciences économiques de Paris. Ils portent sur les programmes suivants :

1<sup>ère</sup> année. — Structures économiques (les cadres de l'activité économique, l'initiative privée, l'action publique). Principes et mécanismes économiques. Economie industrielle et commerciale (matières premières et sources d'énergie). Politique économique et financière : l'économie nationale.

2<sup>e</sup> année. — Principes et mécanismes économiques. L'économie internationale et les échanges internationaux. Economie industrielle et commerciale.

3<sup>e</sup> année. — Economie industrielle et commerciale. Géographie économique générale. Les grands courants commerciaux".

In Denise FLOUZAT, *L'Etudiant économiste. Etudes, carrières, documentation, 1962-1963*, Paris, Cujas, 1963, p. 232.

### **Souvenirs de cours de vente-distribution et de comptabilité dispensés par des praticiens vacataires (ancien élève de l'ESC Rouen en 1967, c'est-à-dire avant la rénovation des programmes)**

"On avait un cours de vente distribution, c'était, on n'oserait plus faire ça dans une école maintenant, ils venaient raconter les structures de la distribution en France. C'est tout juste s'ils parlaient de supermarché. C'était des gens qui vendaient par des grossistes, donc ils venaient raconter leur métier. Ensuite, en comptabilité, on avait un expert-comptable de la place de Rouen qui venait, qui faisait des cours mais vraiment, il fallait tirer des traits, il était très pointilleux là-dessus, il fallait passer aux écritures sur un grand livre, c'est l'enseignement à l'ancienne mode".

Entretien avec Serge Oréal le 31 mars 1999.

## **Document 8. De l'économie politique aux sciences économiques : le diplôme d'études supérieures de sciences économiques après la réforme de 1959**

*Le Décret du 15 juin 1959 réforme le doctorat des facultés de droit et de sciences économiques. Etre admis à soutenir une thèse de doctorat en sciences économiques nécessite désormais, d'avoir obtenu une licence préparée en quatre ans et un seul diplôme d'études supérieures (DES) préparé en un an. Les DES d'économie politique et de sciences économiques auparavant exigés ont fusionné au profit d'un unique DES de sciences économiques. C'est une conception davantage axée sur les techniques quantitatives et la théorie économique qui est mise en avant. Avec le système des matières au choix, il est possible d'obtenir un DES de sciences économiques sans faire ni comptabilité, ni économie des entreprises. Seules la statistique et la théorie économique sont obligatoires.*

Les matières enseignées sont séparées en deux catégories :

— **Les techniques auxiliaires de la recherche** sont enseignées sous forme de "direction d'études" c'est-à-dire, selon les textes législatifs, des exercices de révision et d'approfondissement des connaissances acquises :

- Matière obligatoire : La statistique et les méthodes d'enquête (initiation à l'étude du calcul des probabilités, le jugement sur échantillon, le problème de l'ajustement, notions sur la théorie et la pratique des sondages),
- Au choix : Mathématiques applicables à l'économie (les opérations élémentaires sur les ensembles, calcul linéaire, calcul exponentiel, calcul intégral, processus linéaire) ou Comptabilité d'entreprise et comptabilité nationale,
- Au choix : Langue anglaise ou langue allemande.

— **Les sciences économiques** sont enseignées sous forme de cours magistraux et de "directions de recherche" c'est-à-dire, selon les textes des discussions d'enquêtes et de travaux faits par les étudiants :

- Matière obligatoire : Théorie économique,
- Au choix : Histoire des faits économiques et sociaux depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle ou Histoire de la pensée économique,
- Au choix, deux matières : Economie des entreprises, Economie et politiques sociales, Politique économique et financière, Relations économiques internationales,
- Enseignement facultatif : Démographie, Economie agricole et rurale, Economie du développement et des pays d'outre-mer, Econométrie, Philosophie économique, Techniques de planification, Conjoncture économique, Histoire économique de l'Antiquité, du Moyen Age et des temps modernes jusqu'en 1815.

Source : Denise FLOUZAT, *L'étudiant économiste, Etudes, carrières, documentation, 1962-1963*, Paris, Cujas, 1963, pp. 83-95.

## Document 9. "L'Economie des entreprises" dans le DES de sciences économiques en 1960-61 : du programme au cours professé...

*Nous reproduisons ici le programme des examens en économie d'entreprise, discipline qui se rapproche a priori le plus de la gestion des entreprises, à la faculté de droit et sciences économiques de Paris. Le cours magistral lui-même, (1heure par semaine de novembre à avril) professé par G. Lasserre en 1960-61 avait pour thème "La participation des travailleurs à l'entreprise". "Pour chaque matière, le rappelle Denise Flouzat, les cours portent sur les questions choisies par les professeurs et approuvées par l'Assemblée de la Faculté. Ils sont relatifs à tout ou partie du programme général".*

- Origine historique et évolution de l'entreprise.
- La nature de l'entreprise et son rôle économique. La fonction de l'entrepreneur selon la conception habituelle et selon Schumpeter. Le risque de l'entreprise, sa nature, son assomption par l'entrepreneur. La recherche de la Sécurité par les entrepreneurs.
- Le profit : ses explications, ses fonctions, les problèmes qu'il pose.
- Petites et grandes entreprises ; dimension optima.
- Les différentes formes d'entreprises et leur classification. Producteurs autonomes, artisanat, entreprises individuelles, entreprises sociétaires. Les formes d'exploitation agricole : faire valoir direct, fermage, métayage ; exploitation collective, grande propriété foncière. L'entreprise capitaliste et la société anonyme : sa structure, sa création, son fonctionnement financier, la répartition des pouvoirs ; évolution de l'actionnariat, de la direction. Le règne des 'managers'. La concentration des entreprises.
- Les entreprises publiques : leur développement, leurs principaux types (régie, concession, régie intéressée, économie mixte, etc.), les formules nouvelles expérimentées en France après la Libération et en Angleterre (public corporations). Les régies coopératives.
- Les entreprises coopératives : principaux généraux, historique. Les coopératives de consommation leur fonctionnement, leur développement, leur rôle économique. Les coopératives ouvrières de production et les entreprises communautaires. Les différents types de coopératives agricoles et leur rôle dans l'agriculture.
- Les entreprises en économie collectiviste : trusts, combinats, kolkhoses, sovkhoses.
- Les diverses finalités de l'entreprise : survie, indépendance, puissance, profit, service.
- Le calcul économique de l'entreprise, ses prévisions, l'équilibre de la firme. Sa productivité.
- La situation des travailleurs dans l'entreprise ; le salariat.
- La gestion du personnel : recrutement, rémunération, notation, contrôle.
- La décentralisation de l'autorité. Les relations humaines dans l'entreprise.
- Les relations publiques. La place du syndicat dans l'entreprise. Les efforts d'intégration du personnel. Participation aux bénéfices, actionnariat ouvrier et autres formes d'intéressement. Participation à la gestion : comités d'entreprise, co-gestion. Les équipes autonomes, les sous-entreprises ouvrières.
- Organisation : Les divers modes d'organisation ; doctrines d'organisation, les fonctions et les services ; les organigrammes, planning, rationalisation, organisation scientifique du travail, fondation, agrandissement de l'entreprise.
- Les bases comptables de la gestion : La partie double, le jeu des comptes, la procédure comptable et l'organisation matérielles de la comptabilité, comptes de bilan et comptes de gestion, balance, opération de fin d'exercice, les comptes de résultat et le bilan, techniques extra-comptables de résultat et du bilan, le plan comptable général.
- La comptabilité analytique d'exploitation : Coûts et prix de revient, inventaire comptable permanent, le problème de l'imputation, résultats analytiques, la méthode des sections homogènes, articulation de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique.
- Gestion financière : Etude critique des postes du bilan, les évaluations, emplois et origines des capitaux, les diverses sources de capitaux propres et d'emprunt, structure et équilibre financiers, les investissements, leur choix, leur rentabilité, amortissement, auto financement, le programme d'investissement, la trésorerie, le programme de trésorerie, la révision du bilan, la gestion des stocks.
- Gestion commerciale : Canaux et circuits de distribution, le coût de distribution, la demande, études de marchés, publicité et promotion des ventes, la politique des ventes, le contrôle des ventes.
- Gestion économique : Les ratios et le tableau de bord, la comparaison inter-firmes, le point mort et l'étude de rentabilité, coût standard, budgets flexibles, normes, écarts de gestion par exceptions, la gestion et le contrôle budgétaires, l'imputation rationnelle des charges fixes, le direct costing (comptabilité 'marginale'), l'analyse à la marge et le full cost, prix différentiels et pluralité de produits.

Source : Denise FLOUZAT, *L'étudiant économiste, op. cit.*, pp. 97-114.

## Document 10. Gaston Berger, un directeur de l'enseignement supérieur multipositionnel

Gaston Berger est directeur de l'enseignement supérieur au sein de ministère de l'Education nationale de 1953 à 1960, date de sa mort accidentelle. Avant de devenir haut-fonctionnaire à l'âge de 57 ans, il a été dirigeant d'une entreprise marseillaise, enseignant de philosophie, résistant et associé à des missions aux Etats-Unis. Promoteur des sciences sociales appliquées, il est sans doute plus proche des grands patrons "modernistes" qu'il côtoie au CRC ou au Centre de prospective que des philosophes titulaires de chaire dans les facultés de lettres. Durant ces sept années au ministère, il favorise une ouverture des universités aux disciplines inexistantes ou sans pouvoir (la psychologie, la sociologie, l'économie, la linguistique...) et s'investit dans la création de la Maison des sciences de l'homme. Il fait la promotion d'un enseignement supérieur diversifié et au service du "progrès économique et social". Il est connu en gestion pour avoir créé le Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises.

Né en 1896 à Saint Louis du Sénégal, on ne sait ni qui sont ses parents, ni à quel moment il rejoint la France. En classe de première au lycée de Marseille, il le quitte pour entrer dans une fabrique d'huile puis, à 18 ans, s'engage dans l'armée jusqu'en 1919. Il en sort officier. De retour, à 23 ans, il reprend ses études (baccalauréat en 1919, licence ès lettres en 1924, DES de philosophie en 1925, DES de physiologie en 1926) et fait carrière dans l'entreprise marseillaise (désormais spécialisée dans les engrais) où il était entré. Il y devient directeur du personnel, commercial puis associé. Il a un fils en 1927, Maurice Berger, qui deviendra Maurice Béjart et se marie en 1935, à l'âge de 39 ans et aura 3 autres enfants. En 1939-40, il est mobilisé. Devenu docteur ès lettres en philosophie en 1941 à l'âge 45 ans (sa thèse est intitulé "Le Cogito dans la philosophie de Husserl. Recherches sur les conditions de la connaissance"), il quitte la fabrique d'engrais pour devenir chargé de cours de philosophie à la faculté des lettres d'Aix. Il entre alors au Conseil national de la résistance comme membre du comité des experts, est chargé de l'organisation des services d'informations pour la région du Sud Est puis directeur des services.

Après guerre, en 1946, il devient professeur titulaire à titre personnel à la faculté des lettres d'Aix. Il s'investit dans la politique universitaire en étant en 1946-47 expert du gouvernement pour les questions philosophiques à l'assemblée française pour l'UNESCO et directeur de la Commission Fullbright sur les échanges universitaires France/Etats-Unis. En 1948-49, il est professeur invité à l'Université Buffalo et en 1949, correspondant de l'Académie des sciences morales et politiques. Du point de vue de ses recherches, il s'oriente plus clairement vers la psychologie et la "caractériologie" dans une optique pratique (en publiant en 1950 un *Traité pratique d'analyse du caractère* et en 1954, *Caractère et personnalité*).

Sous le gouvernement Pinay, en 1952, il devient directeur-adjoint de l'enseignement supérieur puis directeur général l'année suivante. Son insertion dans l'université et dans la haute fonction publique ne l'éloigne pas de son intérêt pour le monde de l'entreprise. Il est décrit par Georges Villiers, président du CNPF et Jean Chenevier, patron du patronat chrétien comme leur maître à penser. Il s'investit dans le CRC et crée dans la même veine le Centre international de prospective en 1957 avec le Docteur André Gros, ancien vice-régent de la Fondation Alexis Carrel. Lorsqu'il meurt en 1960, il vient d'être nommé directeur d'études à la 6<sup>e</sup> section de l'Ecole pratiques des hautes études où il devait créer un enseignement de prospective.

Sources : Jean LECLANT (dir.), *Institut de France. Le second siècle, 1895-1995*, p. 112 ; *Who's Who in France, 1959-1960*, p. 362 ; Henri WEBER, *Le parti des patrons, op. cit.*, p. 153 ; Jean CHENEVIER, *Paroles de patrons*, Paris, Cerf, 1975.

**Document 11. L'évolution de l'enseignement du management aux Etats-Unis  
entre 1953 et 1967**

**Evolution du nombre d'institutions proposant un programme de management**

	1953-54	1959-60	1965-66	1967-68
Programme Bachelor	180	n.d.	n.d.	540
Programme Master	100	166	216	237
Programme Doctorat	20	29	46	58

**Evolution du nombre de diplômes délivrés en management**

	1953-54	1959-60	1965-66	1967-68
Bachelor	27 279	37 505	49 468	68 080
Master	3 475	6 012	11 524	16 294
Doctorat	128	153	460	500

Source : Les chiffres issus de sources officielles américaines (*Biennial Survey*, 1952-1968), sont reproduits dans Michel CHEVALIER, Jean-François de CHORIVIT, *Les Business Schools américaines*, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1970, pp. 17-25.

## Document 12. Conditions et limites de l'apprentissage de l'action par la méthode des cas

*Roger Grégoire précise ce qu'est la méthode des cas et exprime ses réserves sur la généralisation de cette méthode qui a beaucoup de succès en Europe, la Harvard Business School étant le plus souvent l'unique référence des européens (en particulier au CPA et à l'INSEAD).*

"La méthode des cas a été mise au point pour l'étude de la *common law* à l'Ecole de droit d'Harvard : après avoir pris connaissance d'un dossier constitué avec les éléments d'un litige réel, les étudiants sont appelés à discuter la solution ou les solutions possibles ; l'exposé de la décision, adoptée en fait dans l'espèce, fournit la conclusion du débat. Cette méthode a été introduite à l'école de préparation aux affaires dans un triple but : mettre à la disposition des étudiants des éléments de réflexion aussi concrets que le sont, pour les futurs juristes, les instances contentieuses ; leur donner le sens de la complexité, apparente ou réelle, de la vie, en face de la clarté, vraie ou fausse, des simplifications théoriques et des systématisations ; les inciter à prendre des décisions, obligation aussi inéluctable pour l'homme d'affaires que pour le juge. La méthode des cas est donc à la fois une méthode 'clinique' en ce qu'elle met l'accent sur le diagnostic de la situation, et une méthode génératrice d'attitudes, puisqu'elle conduit à résoudre non pas des problèmes abstraits en appliquant des principes, mais des difficultés concrètes pour lesquelles toute solution, même empirique, même hasardeuse, est préférable à l'absence de solution.

Mais une différence sensible apparaît entre l'application de la méthode à l'enseignement du droit et sa transposition à la préparation aux affaires. Pour les futurs juristes, les principes généraux du droit et les précédents jurisprudentiels guident le raisonnement et orientent le choix d'une solution ; la décision qui, dans la réalité, a clos le litige, et dont la valeur est absolue, permet d'apprécier les solutions proposées. Pour les futurs hommes d'affaires, en l'absence d'une analyse de type mathématique de la situation donnée, le bon sens est le seul guide et la solution réellement appliquée, lors même qu'elle est connue, n'a qu'une portée incertaine, sa valeur ne pouvant être jugée dans l'absolu, mais seulement en fonction du développement ultérieur de l'entreprise en cause. En présence de cette difficulté, les professeurs de la Graduate School of Business Administration se sont toujours montrés beaucoup plus discrets que leurs collègues de la Law School dans l'orientation des discussions et l'appréciation des solutions envisagées : ils proposent le 'cas', l'expliquent s'il le faut, lancent le débat et ensuite limitent leur intervention au minimum : entre leurs mains, la méthode des cas est devenue une méthode 'non directive'.

C'est à raison de ce dernier caractère qu'elle a été souvent critiquée, aux Etats-Unis autant qu'ailleurs. Ces critiques ont été fort bien résumées par Alexandre King : lorsque la méthode est magistralement appliquée, comme à Harvard et dans les centres où d'excellents professeurs ont personnellement contribué à recueillir la documentation, elle permet un enseignement vivant et réaliste. Mais lorsqu'elle est appliquée de façon livresque, dans des écoles de moindre importance, elle dégénère parfois en une morne exposition de pièces de musées. Elle fournit aux élèves des exemples de bonnes solutions pratiques, mais ne les aide nullement à acquérir des principes ; un abus de la méthode des cas peut amener à négliger l'enseignement des méthodes d'analyse ; en fait, les tenants les plus fermes de la méthode sont d'autre part assez sceptiques sur l'existence d'une science de l'organisation et sur la possibilité d'élaborer un corps de doctrines solide sur les problèmes de gestion. Enfin, la méthode tend à endormir plutôt qu'à éveiller l'esprit critique des élèves médiocres et leur donne l'habitude de penser par analogie, chaque cas concret demeurant dans leur esprit une sorte de précédent auquel ils se référeront par la suite sans discrimination. Nous ajouterons qu'à notre avis, la méthode des cas, dans sa pureté, incline au conformisme. Au sein d'un groupe de discussion non dirigé, l'accord se fait souvent sous la pression de l'opinion commune, exprimée par une majorité grégaire, créée par les esprits les plus simples, ceux qui se posent le moins de questions et expriment sans scrupules les idées socialement reçues (...).

Au reste, si la méthode des cas a ses détracteurs, l'intérêt de disposer de cas, c'est-à-dire de descriptions détaillées de situations réelles n'est pas contesté. Les cas, lus par les étudiants ou inclus dans un cours, illustrent un enseignement qui sans cela resterait abstrait ; s'ils sont suffisamment complexes, ils montrent l'interaction des facteurs qui déterminent la vie d'une affaire ; s'ils sont rédigés du point de vue du cadre ou du dirigeant confronté avec le problème exposé, ils habituent les étudiants aux obscurités, aux contradictions, aux incertitudes qu'ils rencontreront dans leur vie professionnelle et malgré lesquelles il leur faudra agir. Cela explique le succès de recueils de cas déjà signalés. Il leur a été parfois reproché de s'en tenir trop souvent aux grandes questions de politique d'entreprise, traitées à des niveaux élevés de la hiérarchie ; il semble que l'on manque encore de cas correspondant aux activités des futurs cadres pendant les premières années de leur carrière".

Source : Roger Grégoire, *Les sciences sociales dans l'enseignement supérieur : Administration des entreprises*, Paris, UNESCO, 1964, pp. 149-152.

## Document 13. Extraits du glossaire du rapport Platt

*En annexe du rapport Platt, un glossaire intitulé "Une nouvelle conception de l'administration des entreprises" précise 14 notions ou théories jugées centrales. Contrairement à l'unité indiquée par le titre, ce sont des savoirs fragmentés issus de différentes traditions qui apparaissent. Nous en re prenons les principaux extraits :*

**1. Contrôle de gestion.** Ce terme principalement utilisé aux Etats-Unis, désigne les responsabilités spécifiques suivantes : Etablissement et mise en vigueur d'un programme intégré de contrôle des opérations au moyen de standards, budgets et prévisions ; Comparaison continue, à tous les niveaux, entre la performance et le plan ; D'après les résultats de cette comparaison, critique de la validité des objectifs et de l'efficacité de la politique, du système d'organisation et des procédés ; Evaluation, interprétation et comptes rendus réguliers de l'effet probable des influences et des forces extérieures sur les objectifs ; Protection des avoirs de l'entreprise grâce à des contrôles adéquats.

**2. Cybernétique.** (...) expression standardisée à divers types de systèmes envisagés du point de vue de leur "interaction" et de leur "connexité". (...)

**3. Théorie de la décision.** Son but est de mettre au point le processus le plus rationnel pour prendre une décision en cas d'incertitude. Les programmes d'inspection basés sur un échantillonnage représentent des "modèles de décision" dans lesquels le risque d'erreur est maintenu à un niveau acceptable. Il existe des méthodes, de nature surtout mathématique, qui permettent de prendre une décision de façon à courir le risque minimum d'erreur maximum. Un autre procédé de la théorie de la décision consiste à employer l'analyse logique pour progresser d'un problème vers sa solution en passant par des étapes méthodiquement déterminées.

**4. Econométrie.** (...) L'économétrie se sert de l'analyse mathématique et statistique pour faire apparaître l'interdépendance et la complexité des nombreux facteurs qui déterminent les prix, les frais, etc., et pour montrer les répercussions que le changement d'un seul facteur peut avoir sur les autres.

**5. Ergonomie.** Par l'étude des systèmes homme/machine considérés comme des entités, l'ergonomie se donne pour but d'adapter le travail à l'individu, de manière à assurer les efforts mentaux et physiques nécessités par le travail sont à la portée des gens normaux (...)

**6. Dynamique des groupes.** (...) des rapports formels ne peuvent pas à eux seuls assurer l'harmonie des relations variées qui se créent entre les êtres humains. Pour établir une atmosphère de coopération, il importe de bien comprendre les phénomènes et processus sociaux et d'être sensible à l'aspect émotionnel des rapports sociaux. Des séminaires sont organisés pour donner l'occasion aux participants de développer leur sens social : guidés par des experts, ils y font l'expérience de situations sociales analogues à celles qui se présentent dans le milieu de travail. (...)

**7. L'Heuristique** est une méthode qui consiste à utiliser l'expérience passée à chaque phase de la solution d'un problème ; à chaque étape de l'action, la direction à prendre est systématiquement déterminée d'après l'expérience acquise lors de décisions précédentes, qu'elles aient été heureuses ou non (...)

**8. Théorie de l'information.** La direction ne peut arriver à des décisions et assurer leur mise en œuvre que grâce à la sélection, à la collecte, à la transmission, à l'élaboration, à l'examen critique et à la présentation des informations. (...) Il se peut que la théorie de l'information ait à l'avenir une grande influence sur le caractère des fonctions d'administration, car les nouvelles méthodes de traitement des renseignements provoquent une évolution des modes de pensée et d'action.

**9. Analyse facteurs de production/rendement.** (...) Cf. Léontief. La description et l'analyse d'une économie ou d'une industrie par une tabulation systématique des facteurs de production et de rendement permettra, peut-être, d'établir des modèles utiles pour l'élucidation des interdépendances et le perfectionnement des méthodes grâce auxquelles pourront être résolus des problèmes d'économie appliquée.

**10. Science administrative.** (...) On l'a parfois comparée à la médecine, qui est en un sens une science de son propre chef, mais qui fait appel à de nombreuses autres sciences, et dans la pratique de laquelle l'intuition joue un rôle décisif.

**11. Les Modèles** sont des représentations simplifiées des aspects ou propriétés essentiels d'un objet ou d'une situation. (...)

**12. La recherche opérationnelle** met au service de problèmes administratifs ou commerciaux complexes toute la rigueur de la pensée scientifique, et notamment les techniques d'analyse quantitative. On procède en formulant le problème en termes logiques, en construisant un modèle (généralement mathématique ou symbolique) en représentant la situation à l'étude et en le trouvant des solutions sur la base du modèle.

**13. La Théorie de l'organisation** étudie les rapports qui existent entre les éléments, les facteurs et les personnes, et leur position vis-à-vis d'un travail dirigé vers un but commun. (...) Un domaine de recherche typique est présenté par le conflit entre objectifs de l'organisation officielle (bureaucratie et interaction des éléments) et ceux de l'organisation officieuse qui se développe entre les personnes pour exprimer leurs objectifs individuels.

**14. Analyse des systèmes.** Les "systèmes" sont des complexes d'éléments interdépendants. (...) Les rapports entre les éléments interdépendants d'un système sont son organisation. Il importe de ne pas étudier seulement des éléments et des processus isolés, mais les relations organiques provoquées par des interactions dynamiques, et du fait desquelles le comportement des éléments apparaît différent selon qu'ils sont étudiés séparément ou dans leur ensemble. (...)

Source : J. W. Platt (dir.), *Problèmes et perspectives de la formation à la gestion des entreprises en Europe*, Paris, OCDE, 1963, pp. 95-101.



## **Document 14. Les gestionnaires absents des commissions initiatrices des Instituts universitaires de technologie**

Les IUT sont issus de deux commissions successives dont les membres ont été nommés par le Ministère de l'Education nationale. La première, dite Commission des 18, présidée par Christian Fouchet, ministre de l'Education nationale, assisté de Pierre Laurent, s'est réunie entre 1963 et 1964 pour proposer des solutions à "l'inadaptation des facultés". Elle ne compte que deux "représentants" des facultés de droit, le doyen Vedel et le recteur Debeyre. La majorité des membres sont issus des facultés de lettres et de sciences, qu'ils soient professeurs, chercheurs ou en poste au ministère de l'Education nationale comme J. Capelle, directeur général des programmes scolaires. Trois dirigeants d'entreprises publiques sont présents : MM. Bloch-Lainé, Antonini et Ponte. Alors que cette commission préconise la création d'Instituts de formation technique supérieure (IFTS), futurs Instituts universitaires de technologie, une nouvelle commission (la commission des IFTS) qui reprend une partie des anciens membres, se réunit pour construire le cadre juridique et mettre en œuvre rapidement ces institutions, entre janvier et juin 1965. Cette seconde commission, à dominante sciences appliquées, ne compte qu'un professeur affilié à la faculté de droit, le directeur de l'IEP de Paris. En sont membres en outre Pierre Aigrain, physicien professeur à la faculté des sciences (1958-65), ancien vice-président du Comité consultatif de la recherche scientifique et technique (1958-61), directeur scientifique à la direction des recherches et moyens d'essais au ministère des Armées (1961-65) et futur Directeur des enseignements supérieurs au ministère de l'Education nationale (1965-67) ainsi que Michel-Yves Bernard, ancien ingénieur au CEA et Professeur titulaire de la chaire d'électrotechnique au CNAM, futur conseiller technique auprès de M. Aigrain. Deux représentants du patronat sont présents. Selon M.-Y. Bernard, ce n'est qu'en octobre 1966, que Jean-Louis Quermone directeur de l'IEP de Grenoble, professeur de droit public, est chargé de développer les IUT tertiaires.

### **Membres de la Commission des 18 :** (l'italique signifie qu'ils sont également membres de la commission des IFTS)

Antonini, Secrétaire général de la SNCF  
Aymard, Doyen de la faculté des lettres de Paris  
*Bloch-Lainé, Directeur général de la Caisse des Dépôts et consignations*  
Capelle, Directeur général de l'organisation des programmes scolaires  
Chamoux, Professeur de la faculté des lettres de Paris  
*Davril, Directeur des enseignements supérieurs*  
*Debeyre, Recteur de l'Académie de Lille*  
Dubois, Directeur adjoint des enseignements supérieurs  
Grappin, Professeur de la faculté des lettres de Paris  
Guichard, Délégué à l'Aménagement du territoire et à l'action régionale  
Guyon, Doyen de la faculté des lettres d'Aix  
Jacquemet, Directeur de recherche au CNRS  
*Morazé, Directeur d'étude à EPHE*  
*Ponte, PDG de la CSF*  
*Schwartz, Directeur de l'Ecole des Mines et de la Métallurgie de Nancy*  
Vedel, Doyen de la faculté de droit de Paris  
*Weil, Doyen de la faculté des sciences de Grenoble*  
*Zamansky, Doyen de la faculté des sciences de Paris*

### **Membres de la Commission des Instituts de formation technique supérieure (IFTS)**

Aigrain, Professeur à la Faculté des sciences de Paris  
Bernard, Professeur au CNAM  
Chapsal, Directeur de l'IEP de Paris  
Chapulut, Président de la commission de formation du CNPF  
Cheradame, Directeur des Etudes à l'Ecole polytechnique  
Debiesse, Directeur du Centre d'études nucléaires de Sacaly  
Dontot, Directeur de la Compagnie Thomson-Houston  
Ducray, Chef du service des statistiques du Ministère de EN  
Escande, Directeur de l'Ecole nationale d'ingénieurs de Toulouse  
Galoni, Délégué de la CFDT  
Maxe, Inspecteur général de l'enseignement technique  
Schmitt, Recteur de l'Académie de Nantes

Source : Michel-Yves BERNARD, *Les Instituts universitaires de technologie*, Paris, Dunod, 1970.

## **Document 15. La représentation des intérêts d'une fraction des économistes (l'Association nationale des docteurs ès sciences économiques) dans la loi d'orientation**

*En 1968, l'Association nationale des docteurs ès sciences économiques prend position sur la réforme de l'université : ses membres actifs diffusent un manifeste, rencontrent les membres du gouvernement et les élus, fait proposer des amendements de façon à ce que des personnalités extérieures soient représentées dans les UER.. Son président (entre 1963 et 1969) puis président d'honneur, Robert Gandur, n'est pas seulement docteur d'Etat en sciences économiques. Il est également diplômé de l'IEP de Paris (1954) et du CPA (1963), formé à l'université de Columbia et au collège de Cambridge. Il travaille 5 ans dans l'agence Publicis avant de fonder son propre cabinet de conseil (spécialisé en marketing, finance et conseil de direction) en 1962 à l'âge de 31 ans. Il est parallèlement maître de conférences à l'IEP de Paris (1960-68) puis sera expert financier à la Cour d'appel de Paris (à partir de 1971)\*. Dans le numéro de juillet 1969 de Vie et sciences économiques, organe de l'ANDESSE, il se félicite du rôle de l'association dans le renouveau universitaire. Nous résumons ici les principales actions de l'ANDESSE qui y sont mentionnées :*

- En mars 1968, l'association fait paraître et diffuse largement un manifeste (numéro spécial de sa revue) "Contester et construire : la réforme des études économiques" ainsi synthétisé en introduction (p. 6) : "L'inadaptation de l'enseignement impose en premier lieu l'ouverture de l'université sur le monde extérieur. Notre pays a besoin de quatre types d'économistes : praticiens spécialistes, cadres de direction, chercheurs, enseignants. La valorisation insuffisante de la formation économique entraîne un relatif sous-emploi. Une formation souple équilibrée et complète comporte [les fondements de l'économie théorique et pratique, la connaissance du milieu économique, la méthodologie scientifique et technique, l'entraînement aux moyens de communication, la dynamisation des attitudes individuelles et l'adaptation psychologique et sociologique à la vie active et collective (p. 11)]. Les universités, autonomes et 'personnalisées', doivent être dirigées par un Conseil largement représentatif de la collectivité dans laquelle elles s'insèrent. Après admission, le succès doit être la règle, et l'échec l'exception. Un enseignement diversifié, constitué de trois cycles peut correspondre aux diversités de formation et de débouchés nécessaires. Il existe dans chaque cycle des enseignements fondamentaux, avancés, appliqués et un encadrement humain : ces quatre fonctions impliquent un corps enseignant lui aussi largement ouvert sur l'extérieur".

- Le 12 juin 1968, des représentants de l'ANDESSE font part de leurs propositions à Marie-Madeleine Dienesch, secrétaire d'Etat à l'Education nationale. Selon eux, le ministre Edgar Faure reprend certains de leurs termes le surlendemain dans une conférence de presse : "l'Université ne doit pas constituer un système clos, fermé sur lui-même : elle doit s'ouvrir sur l'extérieur".

- Fin septembre 1968 Jean Capelle (ancien directeur général au ministère de l'Education nationale, élu député aux élections de juin 1968, groupe UDR) doit rapporter le projet de loi d'orientation devant l'Assemblée Nationale. Il reçoit une délégation de l'ANDESSE le 21 septembre "grâce à nos amis et camarades députés et particulièrement à Claude Martin, député de Paris" [C. Martin, diplômé de l'IEP de Paris (1951) est titulaire d'un DES en économie et adhérent de l'ANDESSE (annuaire de l'ANDESSE, 1965)]. Selon l'ANDESSE, l'association a influencé une modification de l'article 8 de la loi proposée par la Commission des affaires culturelles familiales et sociales : "les statuts des conseils d'UER doivent prévoir la participation de personnes extérieures, dont le nombre ne peut être inférieur au cinquième, ni supérieur au tiers de l'effectif des conseils". Durant la discussion du texte de loi à l'Assemblée nationale, le député Claude Martin, dépose un amendement à l'article 8 afin que les représentants de diplômés et d'anciens élèves fassent partie intégrante des "personnes extérieures" présentes dans les conseils d'UER. Si l'amendement est retiré car jugé trop précis dans une loi d'orientation, la représentation de personnalités extérieures dans les conseils d'UER n'est pas contestée.

Au Sénat en revanche, la représentation des personnalités extérieures redevient facultative et non obligatoire au niveau des UER. Dans la loi d'orientation promulguée le 12 novembre 1968, les personnalités extérieures sont présentes aux niveaux des conseils régionaux de l'enseignement supérieur et de la recherche, du Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (CNESER) et des Conseils d'université. L'ANDESSE appelle ses adhérents à se mobiliser au niveau régional pour être représentés dans ces instances (p. 17).

"Il faut que l'enseignement supérieur soit adapté à la gestion économique", concluent les rédacteurs de la revue en citant Edgar Faure (en précisant la date, décembre 1968 mais pas la source) pour illustrer les résultats de leur travail de lobbying.

- Suite à la loi d'orientation, l'action de l'ANDESSE se poursuit : Alain Bienaymé, conseiller technique au Cabinet d'Edgar Faure et vice-président de l'ANDESSE discute (de façon critique) dans le numéro de juin 1969 les propositions de l'association. Le 26 février 1969, Edgar Faure est l'invité d'honneur de l'ANDESSE : un dîner-débat est organisé dans le cadre de l'Automobile Club.

\* *Who's Who in France 1995-1996*, p. 741 et *Annuaire de l'ANDESSE*, 1965, p. 90.

Source : *Vie et sciences économiques*, n° 56, 1969, pp. 8-16 et 28-43.

## Document 16. Eléments sur les premiers enseignants du Centre universitaire de Dauphine (1968-1972)

Nous ne disposons pas de documents listant les premiers enseignants recrutés au Centre universitaire Dauphine puis à l'Université Paris IX-Dauphine. Dans cette brève présentation d'une vingtaine d'entre eux, recrutés les cinq premières années, et classés par disciplines, plusieurs caractéristiques apparaissent : jeunesse, expérience professionnelle hors du monde universitaire, publications centrées sur les sciences des organisations ou l'économie appliquée.

### Mathématiques appliquées

**Alain Bensoussan**, né en 1940, X-ENSAE et docteur d'Etat en mathématique, a été deux ans ingénieur à l'Institut de la recherche en informatique et automatique (INRIA) avant de devenir Maître de conférences (1969-72) puis professeur (depuis 1972) à Paris IX-Dauphine. Il enseigne parallèlement à l'école polytechnique et devient directeur scientifique à l'INRIA à partir de 1973.

**Ivar Ekeland**, né en 1946 est agrégé de mathématiques en 1966, docteur d'Etat en 1971, professeur de mathématiques à Dauphine depuis 1971, directeur de l'UER de mathématiques de la décision entre 1972 et 1975, directeur en 1975 du Centre de recherches mathématiques de la décision (CEREMADE) et président de Dauphine entre 1989 et 1994.

**Bernard Roy**, né en 1934, ancien élève de l'IEP de Paris, docteur ès sciences mathématiques, diplômé de l'ISUP. Créateur de la direction scientifique (1961) puis directeur scientifique (1964-1974) du Groupe SEMA-METRA. Il enseigne les mathématiques appliquées à la gestion à Dauphine depuis 1969 en tant que directeur d'études puis professeur à partir de 1972. Il dirige le Laboratoire d'analyse et modélisation de systèmes pour l'aide à la décision (LAMSADE) et est conseiller scientifique à la RATP. *Algèbre moderne et théorie des graphes orientées vers les sciences économiques et sociales* (1969), *Méthodologies multicritères d'aide à la décision* (1985).

**Francine Roure**, assistante en mathématique depuis 1962 puis Maître-assistante à Dauphine entre 1968 et 1981 et professeur de sciences de gestion à partir de 1981. *Mathématiques pour les sciences sociales* (1973).

### Economie et gestion

**Alain Bienaimé**, né en 1934 est docteur et agrégé en sciences économiques. Professeur d'économie depuis 1964, il est parallèlement conseiller technique au cabinet d'Edgar Faure (aux ministères de l'agriculture puis de l'éducation nationale, puis des affaires sociales). Il est professeur d'économie à Dauphine depuis 1969. *Croissance et monnaie en plein emploi* (1964), *Politique de l'innovation et répartition des revenus* (1966), *L'entreprise et le pouvoir économique* (1969).

**Hubert Brochier**, né en 1923, agrégé d'économie en 1952, professeur d'économie à la faculté de Paris puis enseignant à Dauphine dès 1968. (avec P. Tabatoni) *Economie financière* (1959), *Le miracle économique japonais* (1965).

**Elie Cohen**, né en 1946, est assistant à Dauphine en sciences de gestion à partir de 1969. Il acquiert son doctorat d'Etat en sciences de gestion en 1977. Nommé professeur à l'université du Maine (Le Mans) en 1980, il revient enseigner la gestion à Dauphine à partir de 1987. Il est Président de l'Université entre 1994 et 1999.

**Alain Cotta**, né en 1934, diplômé d'HEC et agrégé d'économie est assistant à la faculté de Paris (1957) puis professeur à la faculté de Caen (1960-67), Professeur à HEC depuis 1961, avant d'être professeur à Dauphine depuis 1968. Il dirige l'UER de sciences des organisations (1970). *Théorie générale du capital, de la croissance et des fluctuations* (1966), *Dictionnaire de sciences économique* (1968).

**Dominique Roux**, né en 1943, docteur en sciences économiques et en sciences de gestion, il a été analyste financier à la Banque de l'union européenne (67-68) avant d'être assistant (1968), maître assistant (1974), maître de conférences (1978), professeur (1986) à Dauphine. *La dévaluation* (1972), *L'entreprise système économique* (1973).

**Pascal Salin**, né en 1939 est diplômé de l'IEP de Paris, docteur et agrégé de sciences économiques. Il est maître de conférences agrégé à Poitiers et Nantes avant de devenir professeur à Dauphine en 1970. *Unité monétaire au profit de qui ?* (1980), *L'ordre monétaire mondial* (1982), *L'arbitraire fiscal* (1985).

**Pierre Tabatoni**, (cf. *infra*, chapitre 4)

**Henri Tezenas du Montcel**, né en 1943, docteur d'Etat en sciences économiques et agrégé de sciences économiques et gestion est assistant à Dauphine dès 1968 (après avoir été assistant à Caen 66-68), maître-assistant (70-73), maître de conférences (75-77) puis professeur (depuis 1977). Il préside Dauphine entre 1980-84. *L'entreprise multiproductrice* (1970), *Dictionnaire des sciences de gestion* (1972).

**André Tiano**, Directeur du département d'Analyse des faits économiques et sociaux (1969). *Economie du travail* (1962).

**Sylvain Wickham**, né en 1926, ancien élève de l'Ecole libre de sciences politiques, agrégé en économie, MA de Harvard, professeur d'économie à la faculté de Lyon (1955-1967) détaché auprès de la SNCF (1957-1961), professeur à Dauphine (1968-1987), vice-président du Centre d'observation économique de la CCIP (1971-1983). *L'espace industriel européen* (1969), *L'économie des transports* (1973).

### Droit et science politique

**Brigitte Berlioz-Houin**, professeur de droit privé ; présidente de Dauphine entre 1984 et 1989

**Paul Didier**, né en 1931, professeur de droit privé, préside Dauphine entre 1970 à 1975. *Droit commercial* (1970).

**Jean-Paul Gilli**, né en 1930 est agrégé de droit. Après une expérience d'avocat à la Cour d'appel de Paris de 1954 à 1960, il devient maître de conférences en droit. Il est professeur de droit administratif à Dauphine à partir de 1969 et sera président de Dauphine de 1975 à 1980. *La continuité des services publics* (1973).

**Lucien Sfez**, né en 1937 est docteur et agrégé en droit et science politique. Il est maître de conférences à Lille avant de rejoindre Dauphine où il devient professeur titulaire en sciences politiques en 1970. *L'administration prospective* (1970), *Critique de la décision* (1973).

### Psycho-sociologie

**Jacqueline Palmade**, docteur d'Etat en sociologie en 1982. *Contribution à une psychosociologie de l'espace urbain* (1970).

**Guy Palmade**, président de l'ARIP, conseil à EDF-GDF (EOST, 65). Doctorat d'Etat de psychologie en 1975 à Paris 10. *La caractérologie* (1959), *L'économie et les sciences humaines* (1967), *Les méthodes en pédagogie* (1971).

**Max Pagès**, né en 1926, docteur ès lettres, docteur en psychologie, licencié en philosophie, diplômé de l'Institut de psychologie et de l'Institut national d'orientation professionnelle. Avant de devenir professeur de psychologie sociale à Dauphine de 1968 à 1981, il a été chef du service de psychologie industrielle à la CEGOS (1951-1958), secrétaire général (1959-1970) de l'Association pour la recherche et l'intervention psycho-sociologique (ARIP), assistant à l'université des lettres de Rennes (1959-1963), Maître-assistant à la Sorbonne (1964-1967) et chargé d'enseignement à la faculté des lettres de Rennes (1967-1968). *L'orientation non directive en psychothérapie et en psychologie sociale* (1964), *La vie affective des groupes* (1968).

### Autres

**Bertrand Girod de l'Ain**, né en 1924 est diplômé de l'Ecole libre de science politique. Il est professeur à Dauphine et directeur du Centre de recherche sur les systèmes éducatifs à partir de 1970, après une carrière de journaliste (notamment au *Monde*) spécialisé en politique étrangère puis dans l'éducation et la recherche.

**Pierre Uri** : né en 1911 agrégé de philosophie, diplômé du CPA, DES de droit et d'économie. Professeur (1936-1940), chargé de mission à l'Institut de science économique appliquée (1944-1947), il est conseiller au Commissariat général au Plan (1947-1952) et professeur à l'ENA occupant la chaire d'économie financière (1947-1951). Il est directeur à la Communauté européenne du charbon et de l'acier (1952-59), conseiller aux études de l'Institut atlantique de 1962 à 1977 et professeur associé à Dauphine de 1969 à 1976.

## **Document 17 : La localisation des principales Business Schools de formation des anciens "boursiers" FNEGE.**

*Les quatre Universités dans lesquelles se sont formé la majorité des bénéficiaires d'une formation au management dans une business School sont :*

*Sherbrooke au Québec (20%)*

*Northwestern (près de Chicago) (19%)*

*Austin au Texas (17%)*

*Harvard (près de Boston) (16%)*



Source : Enquête sur les anciens "boursiers" FNEGE

## Document 18. L'institutionnalisation d'un "enseignement supérieur de gestion" : Indicateurs des évolutions terminologiques

*Entre le début des années 1950 et le milieu des années 1970, apparaissent de nombreuses créations de certifications, commissions, institutions, relatives à l'enseignement et la recherche en gestion (nous n'avons pas reporté les créations des nouvelles écoles de commerce : les ESC de Poitiers, Amiens, Brest, Nice, Pau, créées entre 1961 et 1969). Le terme d'administration des entreprises qui apparaît dans les universités en 1955 sera repris dans le sigle des ESC mais de fait peu utilisé. Le terme de gestion des entreprises, relativement neutre est présent sur toute la période. L'expression techniques de gestion est peu utilisée dans les certifications. L'intitulé sciences de gestion apparaît en 1968 dans le cadre des diplômes du nouveau centre universitaire Dauphine.*

	<b>Dans les universités</b>	<b>Hors des universités</b>
1950		51 : CAPET Gestion des entreprises et des collectivités
1955	55 Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises Institut d'administration des entreprises	53 : Stage d'étude de la gestion des entreprises (STEGE)  55 : Institut d'études supérieures des techniques d'organisation (IESTO) 56 : Institut de contrôle de gestion (ICG) 58 : Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) 59 : Centre lyonnais d'étude de la gestion des entreprises (CLEGE)
1960		62 : Agrégation des techniques économiques de gestion (TEG)
1965	63 : Doctorat sciences économiques mention Administration des entreprises  66 : Département et Diplômes universitaires de technologie : Administration et gestion des entreprises et des collectivités ; Techniques de commercialisation (IUT)  68 Centre Dauphine spécialisé dans les études de gestion et d'économie appliquée 68 : Maîtrise de Sciences de gestion, doctorat d'Etat et de troisième cycle de Sciences de gestion (à Dauphine) 69 Agrégation du supérieur : section Sciences économique et de gestion 69 : CCU, 5 <sup>e</sup> section Gestion des entreprises 69 : Dauphine : UER Gestion et économie appliquée, Sciences des organisations, Informatique de gestion.	65 : Baccalauréats techniques : G1, Techniques administratives ; G2, Techniques quantitatives de gestion ; G3, Techniques commerciales 65 : les Ecoles supérieures de commerce sont renommées Ecoles supérieures de commerce et d'administration des entreprises  68 : Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises  69 : numéro de la revue Avenirs : La gestion des entreprises. Formation et fonctions. 69 : Institut supérieur des affaires (ISA), au sein de HEC
1970	70 : Maîtrise d'informatique appliquée à la gestion des entreprises 71 : Maîtrise de Sciences de gestion (national) 73 : Départements et DUT renommés Gestion des entreprises et des administrations (IUT) 74 : Doctorat d'Etat Sciences de gestion (national) 74 : Maîtrise de Sciences et techniques comptables et financière	73 : Ecole européenne des affaires (EAP)
1975	75 : CCU : 6 <sup>e</sup> section Sciences de gestion  76 : agrégation de Sciences de gestion	

## **Document 1. L'organisation des Business Schools perçue par deux assistants d'HEC en 1970**

*Le livre de Michel Chevalier et Jean-François de Chorivit, Les Business Schools américaines, publié en 1970 chez l'un des éditeurs spécialisés dans la gestion (Entreprise Moderne d'Édition) constitue un témoignage intéressant de la perception que pouvaient avoir des Français de cet univers qui est en pleine rénovation avec l'action des fondations Ford et Carnegie (cf. supra chapitre 1). Anciens élèves d'HEC (respectivement de la promotion 1965 et 1967), et assistants dans la grande école, ils ont acquis un MBA à la Harvard Business School en 1969 et préparent un DBA (intitulé du PhD de la HBS). Nous relevons ici un certain nombre de traits caractérisant l'organisation des Business Schools qui dessinent une sorte de "modèle" au contour flou, partagés par de nombreux enseignants formés aux États-Unis (ou au Canada) : une Business School serait une institution autonome liée à une Université dont elle partage les valeurs académiques mais proche d'une grande école par la sélection des étudiants, ses moyens matériels, sa liberté de recrutement et sa stratégie.*

"Chaque Département d'Université a de nombreux points communs avec nos Grandes Ecoles : une sélection sévère est faite à l'entrée ; le nombre des candidats reste aussi toujours suffisamment limité pour qu'ils puissent tous se connaître et vivre une expérience commune faite de travail, de loisirs et de contacts fréquents avec les Professeurs" (p. 9)... Malgré le caractère très décentralisé des différents secteurs de l'Université, qui ont leur budget propre, la responsabilité de leurs programmes et dans certains cas le droit d'employer ou de remercier un Professeur, l'Université définit un esprit et une atmosphère générale tout en réglant, dans l'intérêt des étudiants, les conflits entre les différentes unités décentralisées (p. 10).

Qu'elle soit Université d'État (...) ou privée, ce qui est souvent le cas pour les Universités les plus renommées, elle dispose d'une totale autonomie : budget décentralisé et sans contrôle tatillon, droit de supprimer ou d'adjoindre un Département d'urbanisme ou une École de mécanique des fluides, droit souverain dans la délivrance des diplômes qui portent comme seule signature, celle du Doyen ou du Président de l'Université (...). C'est [le corps professoral] qui l'élite selon des procédures variant d'une Université à l'autre conformément à l'indépendance dont elles bénéficient souvent dans le choix des traditions et des règles académiques. (...) Les tâches du doyen recouvrent l'orientation des programmes et des cours, le développement de telle ou telle branche de l'Université, le contact avec les représentants des élèves ou de certains groupes d'action et d'intérêt — minorité raciale, groupes religieux et politiques — ainsi que les relations avec les Fondations, les industriels ou les organismes d'État susceptibles d'apporter à l'Université un soutien financier. Mais une autre tâche du Doyen sera de régler les conflits entre Départements ou Ecoles dans le respect de l'indépendance de chaque Professeur et dans l'intérêt des élèves. (p. 11)

### **Les Graduate Schools of Business**

Ce que les étrangers appellent en général les Business Schools sont en fait les Graduate Schools of Business Administration. Elles sélectionnent à la sortie du Collège ou après une expérience professionnelle des étudiants d'au moins 22 ans venus d'horizons très divers et généralement beaucoup plus brillants que leurs camarades des Undergraduate Schools of Business. Il ne s'agit plus pour eux, en effet d'un choix négatif, mais au contraire d'une décision bien réfléchie, prise lors de leurs années d'études de droit ou de Physique, de se spécialiser dans le domaine des affaires. Ces écoles recrutent donc un groupe d'étudiants motivés et intelligents. A ce niveau et à cet âge, l'attraction des études scientifiques ou littéraires est moins forte et l'admission dans une bonne Business School est considérée comme un grand honneur. Il est vrai que les 237 Graduate Schools sont de qualité inégale, mais elles recrutent toujours des étudiants brillants qui auraient pu être admis, si cela avait été leur désir, dans d'autres Départements universitaires. Cela permet à l'enseignement d'être rapide et intellectuellement exigeant et de supposer connu un très grand nombre d'éléments : il s'agit là d'un des fleurons de l'éducation américaine et d'un creuset où des gens d'origines diverses reçoivent une formation tournée vers l'action. (pp. 17-18)

### **La stratégie des Business Schools**

Derrière l'écran du titre identique et des cours au contenu souvent proche, apparaît en fait une extrême diversité d'Ecoles et d'institutions. Chacune s'efforce d'élaborer dans une indépendance à peu près totale une stratégie lui permettant de se particulariser. Cela est vrai des quinze Ecoles du groupe de tête qui essayent de se ménager un créneau sur le marché de l'emploi. Mais ce l'est également pour la masse d'entre elles qui auront tantôt une audience régionale ou locale, tantôt une renommée dans un secteur d'activité particulier. Il faut dire que le doyen, élu par le corps professoral, a une très grande liberté d'action. Ses contraintes sont d'ordre financier et humain : elles ne sont jamais d'ordre administratif. S'il respecte les règles morales et libérales de l'ensemble de l'Université, le Doyen d'une Business School a la liberté la plus totale d'admettre un candidat et de choisir un Professeur ou un programme (p. 19-20).

Source : Michel Chevalier, Jean-François de Chorivit, *Les Business Schools américaines*, Paris, EME, 1970, 122 p.

## Document 2. Les professeurs dans le "modèle" des Business Schools vu par des Français

*Dans l'ouvrage publié en 1970, Les Business Schools américaines, sont perceptibles dans le chapitre consacré aux professeurs des Business Schools la répulsion pour le fonctionnement universitaire français et l'attrait pour le fonctionnement universitaire de la Harvard Business School (ou de Stanford) c'est-à-dire là où les auteurs ont été formés. Nous reprenons ici la structure du chapitre ainsi que des extraits.*

**"Un encadrement très fort.** (...) Alors qu'un professeur français, parce qu'il enseigne parallèlement dans de multiples institutions s'il est universitaire ou parce que l'enseignement n'est qu'une activité secondaire et partielle s'il occupe des responsabilités dans une entreprise, ne peut consacrer que quelques heures par semaine à une Ecole, le professeur américain est 'attitré' à une Business School et à elle seule. Il y est à temps plein : il y travaille, il y réside. L'encadrement des étudiants sera donc fort et continu (...).

**La carrière professorale.** Il existe une hiérarchie parmi les professeurs et un enseignant, à mesure qu'il gagnera de l'expérience, progressera dans l'échelle des titres. Le Professeur-Assistant a reçu son doctorat il y a peu de temps : il est jeune, dynamique et cherche à faire ses preuves. Il est important de noter la facilité d'accès à la carrière professorale aux Etats-Unis. Il existe en premier lieu bon nombre d'institutions offrant des programmes de doctorat (...). Ces doctorats sont, en second lieu, courts : le PhD ou un DBA (le titre varie selon les écoles) demande en général 3 ans après un MBA. Parfois même, il est possible d'accéder directement en doctorat avec un diplôme de Bachelor à condition que l'étudiant soit déjà très avancé et spécialisé dans son domaine (...). Au sortir du doctorat, le jeune Professeur-Assistant se voit offrir une chance : la responsabilité d'un cours. A lui de la saisir. Il devient un universitaire, c'est-à-dire non pas un être solitaire, comme en Europe, mais le membre actif d'une équipe que l'on appelle à juste titre le 'corps' professoral. L'assemblée des Professeurs (Faculty) dispose d'un pouvoir immense : c'est elle qui détermine en partie, sur le modèle de la Démocratie Athénienne, la politique de l'institution. L'administration de l'Ecole, dirigée par des Professeurs détachés pour des tâches d'organisation, est là pour mettre en application cette politique et soutenir l'action des professeurs sur le plan matériel. Lorsque le Professeur-Assistant s'est imposé par sa compétence professionnelle et ses dons pédagogiques, il quitte ce purgatoire pour devenir Professeur-Associé. Il a environ 35 ans. Enfin, vers 40-45 ans, lorsqu'il sera devenu une autorité dans son domaine, il sera nommé 'Professeur' au plein sens du titre. Compte tenu du nombre de Business Schools, il existe une pléiade de professeurs. Tous ne sont pas d'égale valeur. C'est pourquoi, il est important de savoir quelle Université à accordé le titre [les auteurs évoquent les dix Graduates Business Schools les plus prestigieuses : celles de l'Université de Chicago, Columbia, Cornell, Harvard, New York, Stanford, Virginie, Carnegie Tech. à Pittsburgh, MIT à Boston, Wharton]. Les plus connus et les plus respectés des professeurs jouissent d'une chaire : elle portera souvent le nom d'une fondation, d'un philanthrope ou d'une grande entreprise (...). Les Business Schools accueillent un contingent annuel de 'professeurs en visite' pour quelques mois. Dans le système américain, un professeur qui a enseigné pendant généralement six ans dans une institution se voit offrir une 'année sabbatique' qu'il pourra, tout en gardant son traitement, consacrer à sa guise aux voyages, à l'approfondissement de ses recherches, à la mise à jour ou à la diversification de ses connaissances (...). Les Assistants de recherche complètent cette armature enseignante. Ces assistants sont soit des étudiants de doctorat qui écrivent leur thèse (...); soit de récents diplômés de la Business School (...). Un professeur aura un ou plusieurs Assistants de recherche, Marie-Louise du corps enseignant, sous ses ordres (...).

**Une grande mobilité.** (...) Il existe un 'marché' du corps professoral qui ne peut que favoriser les universitaires : changer d'institution, le plus souvent, c'est obtenir un traitement plus favorable et des moyens de recherche plus puissants. Le professeur n'est aucunement un fonctionnaire corporatiste jouissant d'une garantie d'emploi et de salaire mais une personnalité qui signe régulièrement un contrat, de durée assez courte, avec une Université (...).

**Une existence prospère.** Un professeur de Business School mène une existence prospère. L'Université américaine, parce qu'elle est en général riche et parce que son corps professoral est son investissement le plus fondamental et le plus rentable, n'impose pas à ses enseignants l'esprit de mortification et les valeurs franciscaines que les Français réclament des leurs. (...) Ses sources de revenu, dans le cas des Business Schools seront diversifiées : 1. Il commencera par toucher un salaire imposant, comparable bien souvent à celui qui lui offrirait une entreprise (...) 2. Le professeur touchera des droits d'auteur pour les livres et articles qu'il aura publié (...) 3. Il est devenu fréquent pour beaucoup d'entreprises d'inviter, pour siéger au Conseil d'administration, un Professeur de renom (...) 4. La source la plus importante de revenus secondaire reste le conseil (...).

**Une vie centrée sur le campus.** (...) Un professeur a différentes fonctions qu'il remplira parallèlement : 1. L'enseignement proprement dit. [comprenant le suivi des étudiants et la préparation des cours] (...) 2. La seconde fonction d'un professeur est le développement et l'amélioration des cours (...) 3. Le professeur participe à la politique de sa Business School : plans d'expansion, critères d'admission, style de l'enseignement, coordination des cours... (...) 4. Selon les Business Schools, un professeur dispose d'une à trois journées par semaine pour ses tâches de conseil (...) 5. Très proche du conseil est la fonction de recherche. Elle représente un caractère personnel important. Certains individus sont plus portés vers l'action que vers la réflexion : ils ne sont pas pour autant de moins bons enseignants (...) Pour des écoles comme Harvard ou Stanford, la fonction d'enseignement reste primordiale et le programme MBA fait l'objet des soins les plus assidus ; la théorie doit rapidement déboucher sur la pratique. Pour d'autres Ecoles qui font une très large place à la théorie, comme Chicago, Carnegie, Berkeley... la recherche devient une fonction prioritaire, qui prime souvent l'enseignement. (...) Dans le premier cas, les travaux de recherche seront laissés à la libre appréciation de chaque professeur : une Division de la recherche assurera la coordination avec beaucoup de souplesse et de flexibilité ; le but sera moins de contrôler impérativement et de fixer des règles que de susciter, de suggérer, d'aider. (...) Dans le second cas au contraire, il existera au sein de la Business School un institut de recherche, centralisé et puissant, qui imposera des normes : le but sera la publication d'articles et de livres aux limites du savoir".



Source : Michel Chevalier, Jean-François de Chorivit, *Les Business Schools américaines*, Paris, EME, 1970, pp. 61-73.

### Document 3. S'adresser aux futurs élèves de l'ESSEC dans une ambiance contestataire

*Dans sa présentation générale, la brochure de l'ESSEC qui vise les futurs élèves tient compte de l'ambiance contestataire et anticipe les critiques alors banales:*

"L'Ecole se propose essentiellement de préparer des cadres de gestion pour les entreprises commerciales et industrielles, et en général, pour les organisations de ce pays. Non que l'Ecole soit inféodée à une puissance ou à un système économique quelconque, ni qu'elle délivre à la société industrielle dans laquelle elle vit un brevet d'humanisme. Sans se refuser à une analyse critique, qui est d'ailleurs du domaine de l'enseignement supérieur, l'Ecole ne saurait cependant perdre de vue que sa fonction est d'abord de maîtriser les problèmes de toute nature, dont la solution conditionne 'hic et nunc' une bonne gestion des organisations que celles-ci poursuivent ou non un but lucratif. Ne pas admettre ce postulat en entrant, c'est se tromper de porte." (p. 5)

*La description des années d'études insiste sur l'individualisation de la formation et le caractère actif des études ; l'allusion au corps enseignant est ambiguë : ils représentent la compétence au service de l'étudiant :*

"Durant deux années de spécialisation, précise la brochure de l'ESSEC, un choix très vaste est offert aux élèves entre des cours aussi divers que la théorie financière et la conduite de réunion ; entre des trimestres de cours et des trimestres de stages ; entre des cours très conceptuels et des cours très appliqués ; entre des séminaires d'étude et de réflexion et des exercices pratiques sur le terrain. L'obligation du choix est une des constantes de la vie des affaires ; l'élève de l'ESSEC aura à l'exercer ainsi très tôt, en fonction d'objectifs raisonnés qu'il se sera fixés lui-même en toute liberté, mais avec l'assistance, à chaque fois qu'il le jugera utile, du corps professoral permanent de l'Ecole" (p. 23).

*Chaque spécialisation est ensuite présentée. Les intitulés des cours classés par départements sont les suivants :*

**Sciences du management :** Méthodes d'optimisation appliquées à la gestion ; Analyse de la décision ; Gestion des stocks. Modèles économétriques. Décision multicritère. Analyse des données : méthodes descriptives. Analyse des données : méthodes explicatives. Système de prévision. Prévisions technologiques. Théorie des systèmes. Stratégie de l'entreprise. Séminaire d'analyse de données. Séminaire de recueil de données.

**Comptabilité et contrôle de gestion :** Comptabilité financière II. Contrôle de gestion II. Analyse économique en contrôle de gestion. Systèmes comptables d'information. Comptabilité financière III. Les organisations : droit et comptabilité. Audit. Fiscalité. Contrôle de gestion III. Séminaire de recherche en comptabilité financière. Séminaire sur le contrôle des organisations sans but lucratif.

**Economie :** Firmes multinationales. Macroéconomie avancée. Le financement de l'économie nationale. Structures industrielles. Politique économique. Finances publiques. Analyse monétaire approfondie. Séminaire sur les firmes multinationales. Relations financières internationales. Le système bancaire, les mécanismes internationaux et l'économie. Monnaie et banque. Réforme du système monétaire international.

**Finance :** Gestion financière. Crédit et institutions financières. Théorie financière. Politique financière. Bourse – évaluation des sociétés. Finances internationales. Modèles financiers. Gestion financière avancée. Management bancaire. Séminaire des finances théoriques. Recherches personnelles en finances.

**Informatique :** Informatique de décision. Applications de l'informatique à l'entreprise. Informatique de gestion I. Informatique de gestion II. Programmation Fortran. Analyse et conception de systèmes informatiques. Gestion du service informatique. Système d'informations pour les gestionnaires. Informatique et recherche opérationnelle. Modélisation. Traitement décentralisé de l'information. Séminaire de recherche en informatique.

**Marketing :** Etudes et recherches en marketing I. Etudes et recherches en marketing II. Publicité. Consumérisme. Comportement du consommateur. Marketing des produits agro-alimentaires. La politique des grandes marques de produits agricoles et alimentaires. Marketing des services (bancaire). Marketing multinational. Direction des ventes. Politique de marketing. Problèmes stratégiques de la distribution. Marketing des services (transport aérien commercial). Marketing des produits industriels. Gestion de la distribution (de détail). Stratégie de la recherche en marketing : quelques éléments de choix. Marketing des services (industrie hôtelière). Chefs de produits. Recherche et développement de produits nouveaux.

**Politique d'entreprise :** Politique générale. La vocation d'entrepreneur. Rapprochements d'entreprises. Problèmes interculturels dans les affaires internationales. Politique d'entreprise à moyen terme.

**Sciences politiques et juridiques :** Droit du travail. Droit des sociétés. Assurances. Droit comparé et conflits de lois en droit des affaires. Droit pénal financier et droit pénal économique. Liquidation de biens, règlement judiciaire, faillite. Sciences politiques. Organisation du commerce extérieur. Droit des contrats internationaux. Propriété industrielle et droit de la concurrence. Technique de contrat.

**Sciences humaines :** *Organisation et communication :* Théorie et pratiques d'organisation. Information et Communication. Psychosociologie du chef d'entreprise. Psychosociologie du groupe organisationnel. Diagnostic d'organisation. Institution, organisation et changement. La conduite de réunions. Groupes de créativité. L'entretien interpersonnel. Le travail en groupe. Séminaire sur les structures d'organisation. *Formation et gestion du personnel :* L'homme et le travail. Gestion du personnel. Projets, carrières et mobilité sociale. La fonction formation dans l'entreprise. Division du travail et relation de pouvoir. L'évaluation des hommes dans l'entreprise. Pratiques éducatives en formation permanente. Les relations industrielles. Politique de personnel. Séminaire d'approvisionnement sur l'homme et le travail.

**Autres cours :** Préparation à l'ENA. Planification et aménagement. Séminaire Ecole des Ponts. Séminaire antenne pédagogique d'architecture. Langues vivantes.

Source : AF, I.8C, Brochure de présentation de l'ESSEC, 1974-1975.

#### **Document 4. La crise de l'ESSEC dans la presse à la fin des années 1980**

*A la fin des années 1980, les problèmes de gestion et de direction du Groupe ESSEC éclatent au grand jour dans un article du quotidien Le Monde. Le journaliste a repris les argumentaires des deux parties, corps enseignant et direction générale. On retrouve en partie les mêmes oppositions qu'à la fin des années 1970.*

"(...) En l'espace de trois ans, elle [l'ESSEC] vient d'accueillir, puis très rapidement, d'affronter et de décourager les deux directeurs généraux qui avaient été placés à sa tête (...). Les deux hommes offraient pourtant des profils sensiblement différents. Le premier, normalien et agrégé de philosophie, a fait l'essentiel de sa carrière chez Michelin. Rude école industrielle qui le conduit, dès son arrivée à l'ESSEC, à bousculer sévèrement une institution un peu endormie sur ses lauriers. Rapidement, il impose sa poigne et ses idées, resserre les boulons, ferme le centre de recherche de l'école, qu'il estime au service trop exclusif de quelques professeurs, et projette, avec le directeur d'alors Dominique Xardel, une ambitieuse réforme de la scolarité.

La vigueur de la reprise en main et la rigidité du personnage sont telles, raconte un enseignant, 'qu'il se met tout le monde à dos en quelques mois'. Si le bilan est aujourd'hui plus nuancé et si beaucoup s'attachent à souligner son intelligence et son intégrité, sur le moment la fronde des professeurs contre le directeur général est extrêmement vive. Question de 'culture'... 'On ne peut pas diriger une école comme une entreprise, surtout si l'on traite les profs comme des cadres et les élèves comme des OS', conclut un enseignant. Au bout de dix-huit mois, Jean-Claude Tournand quitte subitement ses fonctions pour rejoindre l'industrie. (...)

Jean Castarède arrive dans une ambiance bien peu favorable. L'expérience de son prédécesseur a hérisé bon nombre de professeurs de l'école et les a convaincus de trouver en leur sein le futur directeur général ; le bouillant Jean-Louis Akoka, spécialiste des systèmes d'information et de décision, se laisse volontiers convaincre par ses collègues de se porter candidat. Son 'projet' est clair. 'Le groupe ESSEC doit être géré selon un mode participatif. Il faut transférer les capacités d'initiative aux acteurs eux-mêmes'. Ce n'est pas l'autogestion, mais cela y ressemble.

Et ce n'est pas du goût de la chambre de commerce et d'industrie de Versailles, qui préside aux destinées de l'ESSEC depuis une dizaine d'années. Malgré la première tentative manquée, elle décide à nouveau de chercher un directeur général à l'extérieur du monde académique. Avec de bonnes raisons pour cela. Les chefs d'entreprise de la chambre de commerce n'ont pas forcément un préjugé très favorable à l'égard des capacités gestionnaires des enseignants : ceux-ci ne sont-ils pas venus leur demander assistance, à la fin des années 70, après avoir conduit l'école au bord de la déroute financière ?

Par ailleurs, contrairement à beaucoup d'écoles similaires dont le budget est abondé, pour une large part, par la chambre de commerce, l'ESSEC a gardé de son histoire une structure financière qui lui impose une grande partie d'autofinancement : un tiers de son budget vient des droits de scolarité des étudiants (28 000 francs par an), un autre tiers de contributions des entreprises (taxe d'apprentissage, formation continue, chaires d'enseignement financées par des partenaires économiques) et un dernier tiers de subventions, dont 7 millions de francs par an, seulement, en provenance de la chambre de Versailles.

Bref, estime M. Alfred Callu [vice-président de la CCI de Versailles], 'si l'école n'est pas une entreprise, elle a de très sévères contraintes d'entreprise. C'est pourquoi nous avons cherché des hommes d'entreprise pour la diriger. Le corps professoral est plein de mérite, mais pourquoi réclame-t-il de gérer, alors que ceux qui gèrent n'altèrent en rien l'autonomie pédagogique des enseignants ?'. A chacun son métier, en somme (...)"

Source : extraits de Gérard Courtois, "Deux directeurs généraux démissionnaires en trois ans. La crise de l'ESSEC illustre les difficultés de gestion des écoles de commerce", *Le Monde*, 19 octobre 1989, pp. 14-15.

## Document 1. De l'université à l'école de commerce. Les conditions d'une conversion

*Roger Delay-Termoz, docteur en droit, est secrétaire général de l'IAE de Grenoble avant de devenir directeur des études à l'ESC Lyon à partir du milieu des années 1960. Comment cette conversion d'un système de formation à l'autre s'est-elle réalisée alors que les universitaires avaient une piètre idée de l'enseignement commercial?*

Roger Delay-Termoz est né en 1932 dans le Dauphiné. Son père est artisan dans la production textile (on ne sait rien de sa mère). Il s'oriente vers une formation juridique avec l'idée de travailler en entreprise, passe le CAAE à l'IAE de Lyon en 1957 et obtient son doctorat en droit à la faculté de Lyon un an plus tard, à l'âge de 26 ans ; sa thèse portant sur l'action en justice des groupements d'intérêts privés, syndicats ou associations. Suivent alors deux années de service militaire en Algérie, qu'il vit difficilement.

De retour en France, André Page, alors jeune agrégé de sciences économiques nommé à la faculté de droit de Grenoble (et en charge de l'IAE attendant) et ancien chargé de cours à l'IAE de Lyon, lui propose de devenir secrétaire général de l'IAE de Grenoble avec un statut de "chef de travaux". Ayant obtenu un détachement pour passer un an à Téhéran dans le cadre de l'UNESCO pour développer des travaux d'économie de l'éducation, André Page préfère déléguer cette tâche à un ancien étudiant de l'IAE devenu proche, par épouses interposées. R. Delay-Termoz qui, dit-il n'aurait sans doute pas eu de mal à trouver un emploi en entreprise, accepte cette offre l'orientant vers l'enseignement supérieur.

Il cherche durant plusieurs années à être titularisé comme maître-assistant mais en vain, considéré ni comme juriste, ni comme économiste : "mon dossier, au comité consultatif des universités qui statue sur le personnel enseignant non agrégé, se baladait... Ils se renvoyaient mon dossier l'un l'autre : les économistes disaient qu'est-ce que c'est que cet affreux juriste qui n'a jamais fait de travaux dans le domaine de l'économie ! Et les juristes disaient, d'accord, il a fait une thèse mais depuis, il n'a plus jamais rien fait, sa thèse date maintenant de 3, 4, 5 ans en fonction des années, et donc on ne voit pas pourquoi on le titulariserait !" Las de cette absence de perspective de carrière et n'envisageant pas l'agrégation sans doute pour les mêmes raisons de positionnement disciplinaire hybride, il rejoint le groupe de l'ESC Lyon en 1964 où il poursuit son rôle d'organisateur de l'enseignement de gestion.

Devenu directeur des études de l'ESC Lyon, il doit s'adapter à la "culture" de l'école. Il raconte dans l'entretien qu'il nous a accordé une anecdote qu'il juge révélatrice :

"[il s'agit du] premier examen auquel on me demande de participer en septembre 1964 ; à l'époque on avait fait une quatrième année, il y avait des mémoires de fin d'année, et j'étais donc au jury des mémoires. Un étudiant présente son mémoire, je ne me souviens plus du tout du thème, mais par contre, le contenu, je l'avais lu un mois avant dans un article, quelque chose comme ça. Donc j'ai demandé une suspension du jury, j'ai fait venir l'intéressé : je lui dit mais ça, vous l'avez sorti d'où ? Il me dit, je l'ai trouvé, etc. Mais j'ai dit, il ne s'agit pas de le trouver, il ne s'agit pas de le trouver, il s'agit que vous l'avez recopié *in extenso* sans mention de l'origine. Et moi qui venait de l'université, pour moi c'était à se flinguer ! Le jury était terrorisé, j'ai dit, je mets zéro ! Et son année est perdue, on ne fait pas ça ! Et je me suis rendu compte ensuite, que ce n'était pas du tout la culture interne. Cet élève avait passé 4 ans à l'école où il avait eu des profs qui avaient directement pompé des choses dans des auteurs, sans jamais mettre l'origine ! Ah ! (sourir) c'est impensable !"

C'est avec satisfaction qu'il accueillera les réunions de la FNEGE mêlant universitaires et permanents des écoles de commerce puis l'intérêt pour la recherche de l'ESC Lyon à la fin des années 1970. Au moment de son départ à la retraite, ses collègues lui font sans doute un très beau cadeau en lui offrant un livre de mélanges en son honneur, reconnaissant par là la légitimité de sa culture universitaire...

Sources : Entretien avec Roger Delay-Termoz le 28 mai 1999 ; Francis BIDAULT, Pierre-Yves GOMEZ et Gilles MARION, *Confiance, entreprise et société : mélanges en l'honneur de Roger Delay-Termoz*, Paris, Eska, 1995, 218 p.

## **Document 2. Philippe Albert : devenir permanent à l'ESC Lyon en 1969... Une autre façon de faire une carrière d'entrepreneur**

Philippe Albert rejoint l'ESC Lyon en 1969 après s'être formé à HEC et à l'INSEAD puis après avoir travaillé durant 6 ans dans deux entreprises. Il y importera sa démarche entrepreneuriale et les innovations pédagogiques de l'époque.

Né en 1940 en Corrèze d'un père directeur d'une PME commerciale (nous ne savons pas si sa mère exerçait ou non une profession), il entre à HEC en 1958 ("bizuth") et bénéficie des premières réformes pédagogiques. "Surtout en troisième année, c'était le début du travail en petit groupe d'études de cas et de conférences des méthodes. Quelques HEC qui avaient suivi une année à Harvard (...) nous sortaient des cours traditionnels de droit, d'économie politique, de compta et de tous les domaines d'enseignement classiques". Comme beaucoup de gens de l'époque, dit-il, il envisage à sa sortie de HEC de passer une année aux Etats-Unis. Finalement, il suit la formation d'un établissement international récent basé en France, l'INSEAD (il en intègre la troisième promotion) : "L'enseignement qui était donné était complètement différent de ce que j'avais eu à HEC. C'était un enseignement moderne, de type MBA, plus tourné vers le management et la mise en œuvre, avec une pédagogie influencée par les profs d'Harvard qui constituaient une bonne partie du corps enseignant".

Après cette formation complémentaire d'un an qui l'enthousiasme, il recherche un poste "dans le commercial", mais contrairement à de nombreux élèves, il ne souhaite pas "se précipiter chez Proctel, Unilever, L'Oréal ou Colgate Palmolive", c'est-à-dire des entreprises de biens de consommation alors en pleine croissance. Il travaille deux ans dans la filiale française d'une société américaine dans l'Yonne où il s'occupe de la direction commerciale d'une fonderie. Il recherche ensuite un poste dans une "grosse PME". "Je ne voulais pas être un numéro dans un grand groupe", précise-t-il. Il devient directeur commercial adjoint puis directeur commercial d'une PME de constructions préfabriquées (durant près de 4 ans). Mais là, la collaboration nécessaire avec un patron perçu comme un "autodidacte savoyard caractériel" devient difficile pour ce jeune homme, "héritier" mais formé et acquis aux méthodes modernes de management. Ce n'est pas un hasard, si dans cette entreprise, il précise être le seul à faire grève en 1968.

Envisageant ne plus occuper un poste "opérationnel", il cherche à travailler dans un cabinet d'études de marché. Alors que l'ESC Lyon est à la recherche d'un "chef de travaux marketing" (l'école reprend les intitulés universitaires), il postule et est embauché. En tant qu'enseignant membre du comité de direction, il y poursuivra une carrière "d'entrepreneur interne", comme le dit le directeur Jacques Lagarde, dans une école bientôt gérée comme une PME, avec des méthodes managériales.

Sources : Entretien avec Philippe Albert le 28 mai 1999 ; "Corps professoral et encadrement pédagogique et de recherche", in Ecole supérieure de commerce de Lyon, *Annuaire des anciens élèves ESC/ESCAEL et anciens élèves CESMA*, 1979, p. 25.

### **Document 3. Faire un don à son école, "à l'américaine"**

Ce n'est pas un ancien élève, comme cela se fait aux Etats-Unis, mais un ancien directeur, qui médiatise un don conséquent pour l'Ecole qu'il a dirigé 25 ans plus tôt dans la *Newsletter* de l'Ecole de management de Lyon (publiée par le département des relations publiques de l'école). Jacques Lagarde, qui a poursuivi sa carrière dans le groupe Gillette et est devenu vice-président du Groupe Gillette international à Boston.

[+ repro]

Source : EM Lyon, *Newsletter*, n° 19, March 1999, p. 8

#### **Document 4. L'inflation du nombre d'écoles de commerce à la fin des années 1980...**

*Ce tableau indique la répartition des 281 écoles de commerce existant en 1991 selon la période de leur création et selon leur statut.*

Période de création /statut	Avant 1945	1949-1965	1967-74	1975-83	1984-91	Total en 1991
Consulaire	15	5	7	21	50	98
Privé	5	13	11	27	117	173
Public	5	3	0	1	1	10
Total	25	21	18	49	168	281

Source : comptages issus de l'Annuaire national des écoles de commerce et des formations supérieures en gestion, Paris, *L'Etudiant*, 1992, pp. 18-24.

*Corrélativement à l'augmentation du nombre d'écoles, le marché des guides pour étudiants est florissant. Les longs listings d'écoles et de classes préparatoires, la présentation des différents concours et des calendriers, le descriptif des épreuves... sont parsemés d'illustrations auto-ironiques telles que celle-ci :*

[+ repro]

Source : Christophe PIGNET, *Comment préparer les grandes écoles de commerce et de gestion*, Paris, Sigma Communication, 1997, p. 39.

## Encadré 1. L'enquête sur les anciens "boursiers" de la FNEGE

### Intérêts et limites de cette enquête

C'est sur la base de l'enquête par questionnaire sur les anciens "boursiers" de la FNEGE que nous avons appréhendé les individus qui se sont investis dans l'enseignement supérieur de gestion (dans les écoles et les universités) au début des années 1970. Nous avons donc travaillé sur la base d'un échantillon de population donné (fondé historiquement) et non construit par nos soins. Cette méthode a des intérêts et des limites.

L'intérêt de travailler sur cette population circonscrite est de pouvoir comparer des agents qui ont tous envisagé de devenir enseignants de gestion dans les années 1970 mais qui ne le sont pas tous devenus. C'est donc un moyen de s'interroger sur leur espace des possibles aux différents moments. Le deuxième intérêt est que cet échantillon rassemble des enseignants issus et travaillant (ou ayant travaillé) dans les deux systèmes de formation français, celui des écoles de commerce et celui de l'université, et permet donc d'étudier des oppositions qui structurent tout l'espace de l'enseignement supérieur de gestion.

Les limites sont de différents ordres. Tout d'abord, on ne peut pas généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des enseignants entrés dans cette discipline dans les années 1970 (mais nous avons dans la mesure du possible situé les anciens boursiers devenus enseignants par rapport à l'ensemble des enseignants). Ensuite, étant donné la taille de l'échantillon ( $n = 158$ ), les effectifs sont parfois faibles et nous n'avons pas réalisé d'analyse statistique de la structuration des différences à l'intérieur du sous-groupe des anciens "boursiers" aujourd'hui enseignants (c'est à dire la moitié de l'échantillon). Enfin, un décalage existe entre les objectifs de l'enquête (de type exploratoires) et nos propres objectifs (identifier les variables qui permettent de comprendre que certains sont devenus enseignants alors que d'autres l'ont été seulement ponctuellement).

### Une enquête par questionnaire (pour une présentation plus complète, cf. Annexe)

L'objectif était de mieux connaître l'une des principales actions de la fondation visant à former en Amérique du Nord des formateurs en gestion s'engageant à devenir au moins un temps professeurs de gestion dans les institutions françaises. M.-E. Chessel a initié une enquête par questionnaire visant ces bénéficiaires d'une bourse de formation entre 1968 et 1979 (les  $\frac{3}{4}$  étant partis entre 1970 et 1973) puis nous avons pris en charge cette enquête.

Sur 340 personnes identifiées comme ayant bénéficié d'une telle formation (sur la base des archives de la FNEGE), nous avons retrouvé 302 anciens boursiers, soit 89 % du total. Un questionnaire visant à connaître le séjour de formation nord-américain et le parcours de ces anciens boursiers a été envoyé à 290 d'entre eux (certains étant décédés et d'autres interviewés) début décembre 1997. Mi-mars, 158 questionnaires exploitables nous étaient parvenus, le taux de réponse s'élevant à 55 %. Nous avons pu vérifier la représentativité de cet échantillon en ce qui concerne le sexe, l'université nord-américaine de formation, la formation suivie, l'année de départ, la profession actuelle et la notoriété.

### La mise en évidence de quatre classes de trajectoires

Après avoir construit des variables et modalités de variables relatives à la trajectoire des boursiers avant, pendant et suite au séjour nord-américain, nous avons pu identifier statistiquement (analyse des correspondances multiples) quatre classes de trajectoires ici résumées ; les chiffres des chapitres 5 et 6 sont issus de tris croisés réalisés en fonction de la profession actuelle codée en 4 groupes (cf. Annexe).

**1. Les managers :** Ces anciens boursiers sont, comparativement aux autres, davantage passés par une école d'ingénieurs et moins diplômés de l'université. En termes d'expérience professionnelle avant leur départ en Amérique du Nord, ils sont davantage soit sans expérience, soit avec une expérience dans le secteur privé, soit de façon minoritaire avec une expérience dans le secteur administratif. Les "managers" ont plus que les autres suivi une formation américaine de type ITP ou MBA, à la Business school de Harvard. Au retour, ils ont davantage occupé un emploi en entreprise ou dans un organisme de formation public. Enfin, aujourd'hui, ils sont chefs d'entreprise ou cadres dirigeants dans une entreprise privée ou publique.

**2. Les professionnels de la formation et du conseil :** En termes de trajectoire scolaire, ces boursiers sont moins que les autres passés par une école d'ingénieur et davantage passés par une ESC de province. Concernant leur expérience professionnelle avant le séjour, ils ont plutôt exercé des fonctions d'enseignants en ESC, souvent associées à une expérience en entreprise. La formation nord-américaine qu'ils ont suivie est plutôt un programme court ou dans une moindre proportion un MBA. Au retour d'Amérique du Nord, ils ont davantage occupé un emploi comme enseignant dans une ESC de province ou dans un IUT ou encore rejoint une entreprise privée. Ces "boursiers" sont actuellement consultants-professeurs ou directeurs d'institutions de formation à la gestion.

**3. Les enseignants des écoles de commerce :** Le système "grande école" semble présent tout au long de leur trajectoire. Ils ont davantage un diplôme de grande école de commerce ou, dans une moindre mesure, d'ingénieur. Ils ont acquis une expérience d'enseignants essentiellement en école de commerce (parfois associée à un emploi en entreprise). De même, ils ont plutôt occupé leur premier emploi en tant qu'enseignant dans une grande école de commerce. Concernant la formation suivie en Amérique du Nord, ils ont plus que la moyenne obtenu un PhD ou/et suivi une formation hors d'un programme collectif, plus souvent à Austin. Ils sont actuellement professeurs (le plus souvent permanents) au sein d'une école de gestion.

**4. Les universitaires :** Formés essentiellement à l'université, ils ont plutôt acquis un diplôme en économie, souvent associé au CAAE. En ce qui concerne leur parcours professionnel précédant la formation nord-américaine, ils ont davantage une expérience d'enseignant à l'université voire en lycée (parfois associée à une expérience en entreprise). Ces "boursiers" sont davantage partis en Amérique du Nord à un âge moyen (26-30 ans) pour y suivre un programme court à Northwestern University ou à Sherbrooke. Leur premier emploi était davantage un emploi d'universitaire, notamment en IAE. Ils sont aujourd'hui professeurs ou maîtres de conférences à l'université en sciences de gestion essentiellement.



## Document 1. Liste des principaux directeurs d'Instituts d'administration des entreprises (ou établissements équivalents) entre 1955 et 1968

Les ~ indiquent l'approximation des dates et les italiques l'absence de prise en compte des directeurs. Entre parenthèses figurent les dates de naissance des directeurs. L'intitulé du centre est celui de 1969.

### **Aix-en-Provence** (IAE)

1955-61 : Pierre Tabatoni (1923)  
1962-64 : Jean-Claude Dischamps (1932)  
1964-68 : Jean-Claude Perrin (1927)

### **Bordeaux** (IAE)

1956-1988 : Jean-Guy Mérigot (1920)

### **Caen** (IPA)

~ 1957 : *Jean Marczewski* (1908)  
~ 1958 : *Albert Pasquier* (1915)  
~1960 ~ : *R. Jambu-Merlin* ( ? )  
~1965 ~ : *Alain Cotta* (1934)

### **Grenoble** (IAE)

1956-59 : François Goré (1915)  
1960-82 : André Page (1924)

### **Lille** (IPA)

1956-66 : Michel Vasseur (1921)  
1967-72 : Marcel Capet (1924)

### **Lyon** (IAE)

1956-66 : Auguste Murat (1904)  
~1969 ~ : *Schmidt & Roland* ( ? )

### **Montpellier** (IPA)

1956-81 : René Maury (1928)

### **Nancy** (IAE)

1956-62 : Denis Tallon (1924)  
1963-89 : René Gendarme (1920)

### **Nantes** (IAE)

1956-69 : Alexandre Vincent (1897)

### **Nice** (IAE)

1965-71 : Jean-Claude Dischamps (1932)

### **Paris** (IAE)

1955-64 : Robert Goetz-Girey (1910)  
1965-68 : Pierre Lassègue (1922)  
1969-73 : Roger Percerou (1927)  
1973-80 : Marcel Capet

### **Poitiers** (IPA)

1956-66 : Henri Hornbostel (1894)  
1966-81 : Jean Savatier (1922)

### **Rennes** (IAE)

1955-62 : Jane Aubert-Krier (1920)  
1962-67 : Roger Percerou (1927)  
1967-71 : Claude Champaud (1929)  
1972-75 : *Jacques Dumont*  
1975-76 : Roger Percerou  
1976-84 : Claude Champaud

### **Strasbourg**

(Institut d'économie appliquée aux affaires)  
1957-67 : Paul Coulbois (1923)  
1967-83 : René Fruit (1923)

### **Toulouse** (IPA)

1955-78 : Pierre Vigreux (1906)

Sources : *Annuaire de l'Education nationale*, 1967, la revue des anciens élèves de l'IAE de Paris IAE, la liste des participants aux premiers colloques organisés par les IAE (*L'entreprise et les problèmes d'investissement*. Journées d'études des 8 et 9 novembre 1957 organisée par le Centre de préparation à la gestion des entreprises de l'université de Grenoble, Paris, Dalloz, 1959, 215 p. *Journée d'études sur les relations humaines dans l'entreprises* 18 et 19 avril 1958, Centre de préparation à l'administration des entreprises de Caen, 1960). "Instituts d'administration des entreprises (et instituts assimilés), "Cahiers des universités françaises, De l'Université aux universités. Octobre 1968-janvier 1971, 1971, p. 370.

**Document 2. La proportion d'économistes dans les facultés de droit (1931, 1945, 1964)**

	1931		1945		1964	
	N	%	N	%	N	%
<b>Economistes :</b>	<b>45</b>	20 %	<b>59</b>	22 %	<b>138</b>	26 %
- Hommes	45	20 %	59	22 %	130	24 %
- Femmes	0	0 %	0	0 %	8	2 %
<b>Juristes :</b>	<b>185</b>	80 %	<b>210</b>	78 %	<b>400</b>	74 %
- Hommes	185	80 %	208	77 %	380	70,5 %
- Femmes	0	0 %	2	1 %	20	3,5 %
<b>Total</b>	<b>230</b>	100 %	<b>269</b>	100 %	<b>538</b>	100 %

Source : tableau issu de, Luc MARCO, "Le 'cocotier' des économistes français avant la réforme de 1968. Eléments pour l'histoire des 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> sections du CNU", *Les Cahiers de recherche du GRIMM. Groupe de recherche interdisciplinaire en marketing et management*, n° 2, 2001, p. 4.

### Document 3. Les thèses des directeurs d'IAE (triées par ordre chronologique)

Nom	Date	Thèse de doctorat
Vincent A.	1928	<i>Les transports successifs par terre et par mer et le connaissance direct</i> , Paris (Droit)
Hornbostel H.	1930	<i>La vitesse de circulation de la monnaie et les variations de son pouvoir d'achat. Contribution à l'étude d'une théorie réaliste</i> (Economie politique)
Vigreux P.	1931	<i>Le crédit par acceptation</i> , Paris (Economie politique)
Goetz-Girey R.	1934	<i>Les syndicats ouvriers allemands après la guerre</i> , Lyon (Economie politique)
Murat A.	1936	<i>La propriété agraire en Italie</i> , Lyon (Economie politique)
Mérigot J.-G.	1943	<i>Essai sur les Comités d'organisation professionnelle</i> , Bordeaux (Economie politique)
Goré F.	1945	<i>L'enrichissement aux dépens d'autrui. Source autonome et générale d'obligations en droit privé français. Essai d'une construction technique</i> , Paris (Droit privé)
Aubert J.	1945	<i>La courbe de l'offre</i> , Poitiers (Economie politique)
Savatier J.	1947	<i>Etude juridique de la profession libérale</i> , Poitiers (Droit)
Coulbois P.	1947	<i>Les deux guerres mondiales et les relations économiques internationales</i> , Paris (Economie politique)
Lassègue P.	1948	<i>La réforme de l'entreprise. Etude critique sur les possibilités d'une tierce solution</i> , Paris (Economie politique)
Gendarme R.	1949	<i>L'expérience française de la nationalisation industrielle et ses enseignements économiques</i> , Nancy (Economie politique)
Vasseur M.	1949	<i>L'égalité entre les créanciers chirographaires dans la faillite</i> , Paris (Droit privé)
Page A.	1949	<i>L'équilibre et l'économie planifiée</i> , Grenoble (Economie politique)
Capet M.	1949	<i>L'interaction des marchés : la liaison horizontale</i> , Paris (Economie politique)
Tabatoni P.	1950	<i>Etude théorique de la translation et de l'incidence des impôts</i> , Aix (Sciences économiques)
Percerou R.	1951	<i>La personne morale de droit privé</i> , Paris (Droit privé)
Tallon D.	~ 1952	Faculté de droit de Strasbourg ou de Paris (Droit)
Perrin J.-C.	~ 1952	Faculté de droit d'Aix (Sciences économiques)
Maury R.	1951	<i>Essai sur l'introduction de la sociologie de la connaissance en économie politique</i> , Faculté de droit de Montpellier (Sciences économiques)
Dischamps J.-C.	1958	<i>Comportement économique et distorsions fiscales</i> , Aix (Sciences économiques)
Fruit R.	1959	<i>La croissance économique du pays de Saint-Amand (1668-1914)</i> , Lille (Economie politique)
Champaud C.	1961	<i>Le pouvoir de concentration des sociétés par action</i> , Rennes (sciences économiques)

Sources : BNF ; ANDESE, *Annuaire des docteurs ès sciences économiques*, 1965 ; *Who's Who in France*.

## **Document 4. Des objets de recherche non étrangers à l'administration des entreprises et en prise sur l'actualité**

*La majorité des directeurs d'IAE ont, avant de s'investir dans la direction d'un IAE travaillé sur un objet non éloigné de l'administration des entreprises, touchant à la politique monétaire ou fiscale en particulier. Ils sont loin de partager les mêmes conceptions théoriques.*

H. Hornbostel, qui a écrit une thèse sur la monnaie en 1930, se consacre après guerre à la théorie économique : c'est un libéral d'obédience marginaliste (1). Jean-Guy Mérigot et Paul Coulbois se situent dans cette lignée de spécialistes d'économie financière. Dans leur ouvrage en commun sur le Franc 1938-1950, ils racontent une histoire descriptive de l'évolution monétaire en se référant aux économistes Français de la génération précédente (Pirou, Aftalion, Nogaro, Rist...). Dans leurs articles, la connotation normative est davantage marquée : J.-G. Mérigot prend position sur les réformes fiscales en 1954, tandis que Paul Coulbois dans un article de 1957 issu d'une conférence présenté devant un cercle de patrons, analyse la crise économique et la crise monétaire de la France, et promeut une politique d'austérité ferme (2).

P. Tabatoni et surtout J.-C. Dischamps également spécialistes d'économie financière, prônent une science économique plus formalisée et ancrée dans des références soit d'économètres français (M. Allais, F. Divisia), soit internationales. Avant 1955, Pierre Tabatoni, a étudié dans sa thèse et dans différents articles de revue spécialisée les effets économiques des impôts (3). Dans sa thèse de 1960, Jean-Claude Dischamps s'inscrit dans la micro-économie à dominante anglo-saxonne et fortement mathématisée. Les enjeux politiques sont indirects dans la mesure où ils sont posés de façon technique et abstraite (avec une hypothèse de recherche "d'optimum individuel du sujet, compte tenu de la concurrence pure et parfaite générale à l'économie").

Autre spécialiste de la monnaie, Michel Vasseur, fondateur de l'IAE de Lille, tente quant à lui de lier droit et économie. Il a travaillé en thèse sur les faillites et un article de 1952, ancré dans l'actualité, le situe à l'articulation du droit civil et de l'économie politique puisqu'il discute du caractère inflationniste des clauses monétaires.

J. Aubert-Krier et M. Capet se sont spécialisés sur un sujet canonique de sciences économiques, le prix mais en s'interrogeant en particulier sur le rôle des entreprises dans le fonctionnement du marché de l'offre et de la demande, ils ont étudié le rôle des dirigeants et de la firme. M. Capet, à la différence de C. Champaud, dénonce "le simplisme de l'hypothèse d'une concurrence pure et parfaite" qui suppose que les entrepreneurs "agissent de manière aussi rationnelle que les mathématiciens dans leur calcul" (cf. sa thèse).

Robert Goetz-Girey a travaillé sur les syndicats mais davantage comme force dans l'espace social qu'au sein de l'entreprise. Dans *La pensée syndicale française. Militants et théoriciens* publié en 1948, il prend position pour le retour à une économie libérale et contre une économie dirigée. Il s'oppose au syndicalisme d'opposition et fait la promotion d'une coopération au sein de l'organisation professionnelle. Avant 1955, il a également développé des travaux de théorie économique et de politique économique et financière (axé sur les colonies, les régions, le commerce intérieur). Quant à Jean Savatier, lorsqu'il devient directeur de l'IAE de Poitiers en 1965, il est essentiellement un producteur de manuel de droit du travail.

René Gendarme, directeur en 1961 de l'IAE de Nancy, a à cette époque publié sa thèse sur les nationalisations industrielles. En 1949, sa thèse porte sur l'actualité politique et économique "chaude". Après une première partie sur "les espoirs suscités par la réforme" il développe "la résistance des faits". Il prône le développement du calcul économique dans le cadre de cette économie nationalisée mais décentralisée ("socialisme décentralisateur ou interventionnisme libéral"). Il reconnaît comme vertu à cette nationalisation une avancée vers "l'organisation économique du monde de demain". Si sa grande référence est F. Perroux, il se réfère également à M. Allais (avec l'idée d'optimiser la gestion). Il est plein d'espoir dans la construction d'une communauté économique européenne (le CECA est instauré en 1950) à laquelle il participe (4): l'internationalisation doit supprimer les rapports de domination économique.

Sources : (1) H. HORNBOSTEL, *Nouveaux éléments de théorie politique*, Paris, LGDJ, 1943. (2) P. COULBOIS, "La crise économique et monétaire de la France", *Les cahiers du CEPEC* (Centre d'études politiques et civiques), n° 7, décembre 1957. (3) P. TABATONI, "Concept et méthode dans la théorie de l'incidence des impôts", *Revue de science et de législation financières*, n° 4, octobre-décembre 1952. (4) R GENDARME (rapporteur général), *La région du Nord dans la Communauté européenne du charbon et de l'acier. Rapport de la première sous-commission. Inventaire des productions charbonnières et sidérurgiques dans les départements du Nord et du Pas-de-Calais*, Préface de Robert Schuman, 1955.

## Document 5. Direction d'IAE et origines familiales : la mention spontanée d'un lien dans les entretiens biographiques

- Marcel Capet précise d'entrée de jeu (suite à la première question) son environnement familial :

Q- Il serait je pense intéressant de voir les transformations de la gestion à travers votre itinéraire personnel...

MC- Tout d'abord il faut noter que je suis d'une famille de petits bourgeois parisiens où les membres de ma famille étaient des cadres d'entreprises ; l'un mon père était directeur financier d'un trust international ; j'avais une tante directeur commercial, j'avais comment dirais-je un oncle qui était directeur du personnel, chef du personnel à l'époque, j'avais un oncle qui était secrétaire d'un cinéma, secrétaire général d'une société de cinéma, j'avais un oncle qui était ouvrier ; autrement dit ma famille ne comportait aucune profession libérale, et certains s'étaient mis à leur compte ; il y en a qui étaient artisans, j'ai un passé qui est assez comment dirais-je, assez entreprise ; alors la situation de mes parents s'est améliorée ; dans leur esprit quand ils rêvaient pour moi je devais devenir un dessinateur puis ensuite comptable et expert-comptable et puis un jour j'ai dit à mon père que je pouvais faire le professorat des facultés de droit ; entre temps la situation de mon père était de simple comptable devenu directeur financier voilà (rire) si vous voulez tout bêtement ; de même je devais avoir mon certificat d'études que je n'ai jamais eu car je suis entré au lycée ; ensuite ma licence, ensuite le doctorat ; vous avez l'archétype du petit bourgeois parisien ; voilà alors qu'est-ce que j'ai fait, j'ai fait science po et droit, science po Paris naturellement, bon et puis j'ai fait une thèse de micro-économie et puis comment dirais-je j'ai passé l'agrégation.

(extrait de l'entretien du 25 juin 1994)

- Jane Aubert Krier souligne ses origines sociales en évoquant, au début de l'entretien, les liens du Centre régional d'études et de formation économiques dirigé par son mari, Henri Krier, avec le monde des entreprises (chambre de commerce, Centre des jeunes patrons, union patronale du bâtiment, etc.) :

JAK – moi je suis fille de commerçant donc j'avais déjà été dans les affaires comme M. Mérigot par exemple, je ne sais pas si ses parents étaient commerçants ou industriels mais, certains d'entre nous se sont intéressés un petit peu par tradition familiale

FP- et votre mari également, c'était son cas ?

- non pas du tout enfin, il était fils d'assureur... alors, on était jeune on avait beaucoup d'idée de rénovation de l'université, de changement de programmes et, quand l'idée est née au ministère de l'éducation nationale ... nous avons fait tous les deux parti de toutes ces réunions qui préparaient les instituts.

(extrait de l'entretien du 3 février 1996)

- Roger Percerou évoque l'influence du milieu familial des premiers directeurs d'IAE en cherchant à caractériser ce qui les rapprochait :

RP – Ces personnes avaient de mon point de vue, mais c'est évidemment *a posteriori*, en commun un trait caractéristique assez inhabituel chez des économistes, des juristes et des universitaires en général, c'est de dire finalement... ce qui est intéressant c'est de savoir à quoi ça sert et comment ça s'applique (...) je crois que c'est ce qu'avait en commun, à des degrés plus ou moins marqués et de façon, sous des formes peut-être un peu diverses, mais l'ensemble de ces gens... bah oui... dire qu'ils connaissaient ... bien sûr ils connaissaient un peu le milieu, mais fondamentalement... oui Jane Aubert-Krier est d'une famille de chefs d'entreprise, son père était chef d'entreprise, mais moi mon père était professeur de droit bon, il consultait beaucoup, il intervenait dans le domaine du droit des affaires, moi-même, avant d'être professeur j'ai exercé un peu dans le domaine de la pratique... Tabatoni je ne sais pas bien, je crois que lui c'est plus une tournure d'esprit liée probablement à des contacts avec justement les anglo-saxons et notamment il a été aux Etats-Unis et... ça a dû être à l'origine... mais tout en connaissant un peu le milieu, Goetz également connaissait bien le milieu...

(extrait de l'entretien du 22 novembre 1995)

**Document 6. Les origines sociales des professeurs de la faculté de droit de Paris en 1966 et celles des directeurs d'IAE entre 1955 et 1968 : éléments comparatifs**

CSP du père	Professeurs de la faculté de droit (n = 87)	Ensemble des professeurs de l'université de Paris (n = 405)	Directeurs d'IAE (à titre indicatif : n = 17)
Salarié agricole, ouvrier	3,5 %	6,7 %	0 %
Employé, artisan, cadre moyen, instituteur	19,5 %	25,7 %	35 %
Ingénieur, industriel, cadre supérieur	27,6 %	26,7 %	24 %
Officier, magistrat, profession libérale, cadre administratif	37,9 %	23,5 %	29 %
Professeur, intellectuel	11,5 %	17,2 %	12 %

Sources : Pour les professeurs de la faculté de droit de l'université de Paris, Pierre BOURDIEU, *Homo Academicus*, *op. cit.*, p. 66 ; Pour les directeurs d'IAE, comptages de l'auteur.

## Document 7. Les transformations des Editions d'Organisation

Les Editions d'Organisation (EO), créées dans les années 1950 (1953 selon une brochure EO, 1957 selon Monique Engrand, responsable éditoriale en poste aux EO depuis 1969), sont issues des promoteurs de l'organisation et représentent aujourd'hui le pôle entrepreneurial de l'édition de gestion. A leur début, sont privilégiées les traductions d'auteurs américains (Peter Drucker en particulier) et les ouvrages écrits par des spécialistes des cabinets de conseil en organisation ou d'associations professionnelles. Nous rassemblons ici un certain nombre d'indicateurs de leur transformation issus des catalogues EO.

En 1971, les Editions d'organisation se présentent ainsi dans leur catalogue :

"Les EDITIONS D'ORGANISATION ont été fondées en 1953 par trois grandes Associations : l'A.F.C.O.D. (Association Française des Conseillers de Direction), le B.T.E. (Bureau des Temps Élémentaires) et le C.N.O.F. (Comité National de l'Organisation Française), afin d'éditionner des ouvrages se rapportant à l'organisation du travail, dont l'industrie française commençait à ressentir le besoin impératif. Depuis 1965, les Editions d'Organisation sont associées aux Editions Eyrolles.

Notre Société a maintenant dépassé largement le domaine de l'organisation proprement dite. Ses publications traitent de l'environnement et de la gestion de l'entreprise : management – gestion administrative, financière, de la production, commerciale – marketing – informatique – recherche opérationnelle – relations humaines et formation.

L'objectif que nous poursuivons est double ; Information : nos livres s'adressent aux chefs d'entreprises, ingénieurs, cadres, techniciens et étudiants, de plus en plus nombreux à nous faire confiance (...). Formation : nous mettons à la disposition de nos lecteurs des ouvrages qui sont de véritables 'livres-outils' (...)"

Le nombre d'ouvrages présents dans le catalogue augmente considérablement :

1960 : 31 ouvrages

1964 : 62 ouvrages

1967 : 108 ouvrages

1970 : 164 ouvrages

1971 : 185 ouvrages

1994 : 569 ouvrages

Les changements de nomenclatures de classement des ouvrages dans les catalogues indiquent les évolutions de la perception de ce domaine : le passage de l'organisation à la gestion, la division en fonctions... C'est en 1970 que le terme organisation disparaît tandis qu'apparaissent les termes management et marketing.

1960	1967-68-69 :	1970-71 :	1994 :
Organisation du travail	Ouvrages généraux	Environnement économique	Stratégie et organisation de l'entreprise :
Problèmes de direction	Economie	Management	Politique générale ; Organisation et
Problèmes humains	Organisation	Gestion administrative	structures ; Management de la qualité ;
Budget et rémunération	Gestion et économie de	Gestion financière	Création d'entreprise ; Redressement
Divers	l'entreprise	Gestion de production	d'entreprise
	Organisation commerciale	Gestion commerciale-	Les hommes et l'entreprise : Culture, projet,
	Sciences humaines	marketing	éthique ; Management des équipes ;
1964	Législation, hygiène	Mathématiques de	Communication interne ; Relations
Direction et gestion	industrielle et médecine	l'entreprise-recherche	interpersonnelles ; Ouvrages pour
Salaires-formation	Pédagogie	opérationnelle	formateurs ; Carrières et emploi ; Professions
professionnelle et	Techniques agricoles	Informatique	et métiers.
psychologique		Relations humaines	Les fonctions dans l'entreprise : Finances et
Organisation industrielle		Hygiène industrielle	contrôle ; Conception et production ; Achats ;
Techniques commerciales		Techniques agricoles	Systèmes d'information ; Gestion des
Organisation			ressources humaines ; Marketing-
administrative			commercial ; Export-développement
Généralités			international ; Droit.
			Environnement économique.

Des collections sont organisées depuis 1967. Leurs intitulés (et leur direction) renvoient à des organisations professionnelles (ADETEM, ANDCP, AFCOD, CFCF – Centre français des conseiller financiers), des spécialités (Audit, Relations industrielles, Système d'information, Management public), des institutions de formation (ESSEC, INSEAD, ESA), des centres d'études ou de recherche (Centre de communication avancé, Centre de sociologie des organisations), etc. C'est essentiellement à la fin des années 1980 que les éditions d'organisations ouvrent des collections explicitement tournées vers les étudiants de formation initiale et intitulées : Travail à grande efficacité, Méthod'sup, Campus-entreprise-université, Les classiques EO, EO Sup.

Sources : Série incomplète des catalogues des Editions d'Organisation (1960-1994) consultée aux Editions d'Organisation (Paris). Entretien avec Monique Engrand le 16 juin 1995.



## Document 8. Un mandarin dans la cité

Jean-Guy Mériqot apparaît comme un notable pour qui fonctions universitaires et fonctions politico-économiques se cumulent et se concilient et pour qui les formations en gestion constituent seulement l'une de ses préoccupations. Sa carrière symbolise en outre bien en quoi, IAE de province et développement économique régional, ont partie liée.

Issu d'une famille de négociants bordelais, J.-G. Mériqot, lauréat du Concours général, fait ses études supérieures à la faculté de droit de Bordeaux. En 1943, à 23 ans, il soutient une thèse de sciences économiques sur les comités d'organisation professionnelle, rapidement éditée. Chargé de cours d'octobre 1943 à juin 1944, il "participe aux combats de la fin du deuxième conflit mondial et reçoit la Croix de guerre avec trois citations", comme le précise ses biographes\*. Après guerre, il poursuit sa formation à Sciences Po Paris et à l'Ecole pratique des hautes études, et est chargé de cours à la faculté de droit de Paris en 1947. En 1948, à 28 ans, il réussit le concours d'agrégation de sciences économiques et est nommé à la Martinique qui dépendait alors de l'académie de Bordeaux. Débutent alors ses premières responsabilités académiques à l'Institut juridique Henry-Vizioz à Fort-De-France qu'il dirige jusqu'en 1951. De retour à Bordeaux où il réalisera toute sa carrière, il prend la tête de l'Institut d'études juridiques et économiques de Pau en 1953 (et durant 15 ans). Trois ans plus tard, en 1956, il fonde l'IAE de Bordeaux tout en dirigeant parallèlement l'Institut d'études démographiques. Il restera à la tête de ces deux centres jusqu'à sa retraite en 1988.

Dans un article de 1957, "Université et économie régionale", paru dans la *Revue juridique du Sud Ouest*, il explicite sa conception des savoirs universitaires au service de l'expansion régionale. Il faut promouvoir "l'expansion régionale par un développement de la connaissance des problèmes économiques régionaux et une élévation de la qualification des hommes qui, chargés de responsabilités économiques 'feront' cette expansion : les chefs d'entreprise". La connaissance des problèmes économiques régionaux passent par une connaissance des structures (le potentiel démographique, la comptabilité économique régionale, les zones d'attraction commerciales) et par la connaissance de la conjoncture (les perspectives économiques régionales dans l'industrie et le commerce, les enquêtes sur la main-d'œuvre, les enquêtes sur la réaction au Marché commun). L'autre action à mener est celle de la formation et du perfectionnement des chefs d'entreprise. Ainsi, "à tous les échelons, les enseignants peuvent et doivent contribuer à la formation d'une mentalité de progrès et d'un climat de productivité. (...) Il reste beaucoup à faire [pour atteindre ce que les américains appellent "le service d'extension"] c'est-à-dire en définitive, une coopération de tous les instants entre théoriciens et praticiens, une symbiose totale et permanente entre universitaires et hommes d'action". Grâce aux données économiques construites et diffusées par les universitaires, les chefs d'entreprise doivent rationaliser leur action (études de marché, etc.) ; le profit retiré par le chef d'entreprise contribuant au mieux être général.

Dix ans plus tard, en 1967, "face à une majorité d'universitaires frileux quand ce n'est pas hostiles" selon le portrait de J.-G. Mériqot tiré pour son hommage, il développe un département de techniques de commercialisation dans l'IUT bordelais. Cet investissement régional s'accompagne d'une participation aux instances nationales disciplinaires d'évaluation : il préside la commission pédagogique des IUT (techniques de commercialisation), est membre du CCU durant 9 ans et participe à trois jurys d'agrégation en sciences économiques (1960, 1971, 1973) et deux en sciences de gestion (en 1977 et 1979). Il s'investit dans la FNEGE naissante. Incontournable, il dirige pas moins de 87 thèses entre 1974 et 1996, dont 37 sont soutenues en sciences économiques mais toujours dans une optique "gestionnaire". Vingt-cinq de ses thésards sont devenus universitaires, ce qui le situe en tête du "palmarès" de la reproduction du corps enseignant.

En termes de publications, des années 1950 aux années 1970, il publie de nombreux articles et des chroniques traitant de l'économie régionale et la géographie économique, la fiscalité et la politique économique nationale et européenne dans, la *Revue de science financière* (qu'il dirige entre 1966 et 1976), la *Revue juridique et économique du Sud Ouest* et la *Revue de la Défense nationale*. C'est relativement tardivement, en 1980, qu'il écrit son premier manuel en gestion (avec André Labourdette : *Eléments de gestion stratégique des entreprises*, Paris, Cujas, 1980).

En lien avec ses activités académiques, J.-G. Mériqot s'engage en tant qu'expert économique. Il préside pendant plus de vingt ans la commission formation-emploi du Comité d'expansion Aquitaine, crée la Maison de la promotion sociale à Bordeaux. Plus ponctuellement, il intervient dans des commissions au niveau national (la Commission du commerce, des services et de l'artisanat pour le VIIe Plan, la Commission des comptes commerciaux de la Nation...). En conservant durant des décennies la

direction de plusieurs instituts universitaires bordelais et en s'appuyant sur ses spécialités, l'économie régionale et la finance, J.-G. Mérigot a pu être un mandarin, comme le mentionne ces biographes, "très proche des milieux industriels et commerciaux".

Sources : *Who's Who in France*, 1995-96, p. 1194. "Université et économie régionale", *Revue juridique du Sud Ouest*, n° 4, 1959, pp. 761-776. \* *Mélanges en l'honneur du professeur Jean-Guy Mérigot*, Paris, Economica, 1992, pp. 10-22

## **Document 9. Fédérateur et porte-parole des sciences de gestion**

*Dans un entretien avec Roger Percerou, qui porte sur sa trajectoire en tant que juriste investi dans l'enseignement universitaire de gestion et qui a lieu en 1995 dans les locaux de l'Association des IAE (au sein de l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne), R. Percerou, suite à une question axée sur les conditions de création de la section universitaire de gestion du CCU en 1969, évoque sa conception de la gestion d'une discipline et son rôle de président de cette nouvelle section.*

"La section gestion avait été créée avec vraiment l'espoir, je l'ai quand même présidée pendant 6 ou 9 ans je ne sais plus, avec vraiment la volonté, d'accueillir des gens de formations totalement hétérogènes, aussi bien des psychosociologues que des matheux, que des juristes, que des économistes... un peu un melting-pot. La gestion, personne ne peut prétendre connaître toute la gestion, ce n'est pas sérieux... donc essayons de constituer une section, non pas homogène, c'est un non sens... ça posait des problèmes très très graves ! Par exemple quand vous gérez les carrières et que vous avez à étudier les travaux de recherche spécialisés et vous n'avez pas de spécialiste réellement compétent dans le domaine ou alors que, vous en avez un, mais selon le hasard des sessions, a un nombre de rapports à faire démentiel... c'est extrêmement difficile... ça n'est à mon avis gérable de façon jouable qu'avec une ouverture d'esprit, qui je dois le dire, a existé au début, pour une raison très simple, c'est que les gens qui y étaient, ils n'avaient pas été formé en gestion et ils s'estimaient parfaitement incompétents, ils avaient une conscience claire nette et précise qu'ils faisaient de la gestion parce qu'ils estimaient qu'ils... que leur discipline n'était qu'un outil... qu'ils étaient compétents sur cet outil mais pas sur les autres, et donc qu'une tolérance... Marcher sur la pointe des pieds quand il s'agissait d'apprécier des choses qu'on connaissait, mais surtout ne jamais condamner sans appel bon... ça ça a fonctionné et ça a, je crois, donné quelque chose que les gens ne comprenaient pas toujours très bien de l'extérieur... en disant mais comment vous avez, je me rappelle : vous avez admis en section gestion quelqu'un mais la section sciences économiques l'a repoussé... et pour cause ! Ses travaux n'étaient pas de sciences économiques... il posait sa candidature aux deux parce qu'il avait fait de la science éco comme formation de base, il n'y avait pas de gens au début qui avaient une maîtrise de gestion ou des trucs de ce genre, dont il reste à démontrer d'ailleurs, que c'est la meilleure voie pour arriver à l'enseignement supérieur de gestion, c'est un très grave problème... bon, tout ça ça a été la première période, j'allais dire l'âge heureux, mais ça c'est évidemment, le très ancien qui parle..."

Source : Entretien avec Roger Percerou le 22 novembre 1995.

## **Document 10. Les thèses dirigées par Roger Percerou**

*Roger Percerou a dirigé dix thèses entre 1972 et 1995 : huit en droit privé (DP), une en sciences économiques (SE) et une en sciences de gestion (SG). Aucun de ces docteurs n'a lui-même dirigé une thèse durant cette période.*

1974 Hovasse (Henri) La validité des sûretés consenties entre sociétés groupées et le principe d'autonomie patrimoniale, DP.

1975 Pivard (François) Contribution à l'étude des origines et des modes juridiques de tentatives de règlement des difficultés de finances entreprises dans le cadre de la procédure de suspension des poursuites, DP.

1975 Hardouin (Michel) La continuation de l'exploitation dans les procédures de règlement de la situation des entreprises en difficulté, DP.

1976 Rolland (André) La situation juridique des concessionnaires et des franchises membres d'un réseau commercial, DP.

1977 Deslandes (Michel) L'organisation de l'entreprise familiale (aspects juridiques et fiscaux), DP.

1979 Le Calvez (Jacques) Evolution et rôle des clauses d'exclusivité : les aspects juridiques des conventions de concession exclusive, DP.

1980 Murer (Claude) Les déterminants du volume d'activité d'un établissement commercial. Recherche, analyse et essais de mesure, SE.

1983 Guillon (Alain) Pratiques bancaires, rôle économique des banques, et évolution des responsabilités du banquier dans la période contemporaine, DP.

1985 Bacot Reaume (Véronique) La protection du sous-traitant dans le domaine immobilier : réalité ou utopie? DP

1988 Ahounoud (Benie) Existence, nature et problème de mesure du coût global des garanties liées à l'obtention des crédits bancaires : application au financement des petites et moyennes entreprises (P.M.E.), SG.

Source : CD Thèses 1972-1995

## Document 11. Les difficultés à imposer la méthode des cas... côté étudiant et côté enseignant

*Dans un entretien qu'elle nous a accordé à son domicile privé (près de Rennes) Jane Aubert-Krier, interrogée à titre de directrice de l'IAE de Rennes et suite à une question sur sa formation, évoque ses études au département d'économie d'Harvard et l'importance qu'a représenté pour elle la pédagogie active. Enseignant la gestion à l'IAE puis dans la faculté, elle tente de transférer la pédagogie des cas, coûteuse en temps tant pour l'étudiant que pour l'enseignant. Elle explique les réticences de par et d'autres. Elle reviendra sur cette question plusieurs fois au cours de l'entretien.*

"J'ai été assez sensibilisée aux méthodes d'enseignement américaines qui étaient pratiquement impossibles à transférer en France... dans la mesure où ce que je trouvais... bon je l'ai quand même fait un petit peu, c'est-à-dire, beaucoup plus de participation et beaucoup plus de préparation à chaque cours, si vous voulez, ça a pu inspirer ce qu'on a voulu faire en préparation des cas, la méthode des cas, je ne sais pas ce qu'il en est maintenant dans les IAE et ailleurs, mais, c'était la croix et la bannière en France pour faire lire et préparer les cas... Est-ce que vous avez eu des cas ?

Q- je n'ai pas eu de formation à la gestion  
- oui mais vous avez rencontré des gens qui l'ont fait

Q- tout à fait oui, on m'a parlé essentiellement d'une banque de cas qui s'est créée  
- oui, nous avons fait des cas ! moi j'ai commencé par en traduire, j'en ai traduit beaucoup de bouquins de cas américains, j'en ai fait aussi deux ou trois, pas beaucoup... non ce que je dis c'est dans l'utilisation des cas pour l'enseignement... ce qui a été très très difficile dans tous les IAE, il y en a qui ne l'avouent pas mais c'est que les étudiants ne préparaient pas les cas... et je sais que certains de mes collègues disaient qu'ils faisaient 2h1/2 de discussion de cas et en réalité ils gardaient 1h pour que les étudiants lisent et travaillent le cas et ensuite ils le discutaient... c'est inconcevable aux Etats-Unis parce que moi je suivais les cours d'économie, je le précise bien, mais dans, pour chaque cours d'économie avancé, il ne s'agit pas des débutants, encore que je pense que les débutants faisaient des choses différentes, nous avions un *reading enlightenment*, le *reading enlightenment* était assez lourd, chaque semaine, sur feuille photocopiée, et les étudiants venaient en l'ayant lu ! (insiste) alors quand nous nous battions pour faire lire un cas, on voit la différence

Q- on ne m'avait pas parlé de ce problème  
- ah si, si si, et quand j'ai enseigné... à un moment à la faculté de sciences éco, on avait créé, en 3e et 4e année une section gestion... et dans cette section gestion où j'ai enseigné comme à l'IAE d'ailleurs, mais j'avais abandonné à ce moment là l'IAE parce qu'ils n'avaient pas voulu accepter ma conception (rire) ! Et bien j'avais créé des groupes de travail de 5 personnes, je faisais 5 groupes, oui 5 fois 5, 25, 5 groupes pour arriver à ... un groupe de TP... 5 sous groupes et ces sous groupes je les faisais venir à la faculté, une fois au moins dans la semaine avant, sous la surveillance d'un assistant et de moi-même, pour travailler en sous groupe, donc ils étaient obligés là, ils n'étaient pas obligés puisque on ne faisait pas d'appel on ne les pointait pas, m'enfin il y avait une organisation dans laquelle ils étaient normalement et moralement obligés de venir travailler le cas... effectivement quand en TP on prenait le cas, il avait effectivement été lu et travaillé et par des sous groupes qui avaient leur idée sur la question... mais ça c'est une difficulté fondamentale qu'on a vécue dans tous les IAE".

Source : Entretien avec Jane Aubert-Krier le 3 février 1996.

## Document 12. Les thèses dirigées par Jane Aubert-Krier

*Jane Aubert-Krier a dirigé 23 thèses entre 1972 et 1995 : 9 soutenues en sciences économiques et 14 en sciences de gestion. Parmi ces docteurs, cinq sont eux-mêmes devenus universitaires et ont dirigé au moins une thèse (\*).*

1975 Freard (Y.) Approvisionnement de l'industrie laitière bretonne et son incidence sur la politique d'investissement.

\*1975 Pages (Jérôme) Effet méthodologique de statistiques descriptives multidimensionnelles sur des données d'enquête.

1975 Issaverdens (Antoine) Etude analytique des structures du commerce de détail français.

1976 Piquet (Sylvère) Concurrence et communication publicitaire.

1976 Rual (Hervé) Coût et efficacité d'un système d'information de gestion.

\*1976 Jallais (Joël) La distribution moderne et le consommateur.

1976 Lefevre (Mireille) La notion d'interdépendance et la méthode des ratios.

1976 Fayat (Christian) La pollution thermique : analyse économique des critères physico-chimiques.

1976 Perron (René) La Règle des 20 80.

\*1976 Mevellec (Pierre) Méthode de surplus et son application aux coopératives agricoles. Analyse théorique et statistique (71-74).

1976 Fady (André) Une technique marchande dans les magasins libre-service : l'allocation de l'espace de vente entre les produits.

1977 Le Goff (Denis) L'investissement en capital humain dans l'entreprise.

1977 Wasier Guy (Nicole) Le négociant en grains et produits du sol en pays de bocage.

1977 Miftahelkheir (Abdelhay) Le problème de commercialisation des agrumes marocains sur le marché français.

1979 Jacquin (Jean-Louis) L'état d'information de l'entreprise, ses impératifs de qualité.

1979 Quere (Jean-Claude) L'organisation dans l'entreprise : fonction départementalisée ou système intégré.

1979 Leblanc Maridor (Franck) Le rôle du conditionnement dans la commercialisation des produits alimentaires.

1980 Greffier (Paul) La trésorerie et la structure financière, recherche d'un optimum de financement des besoins de trésorerie.

1980 Fily (Michel) Les comportements de fidélité des consommateurs pour les produits banaux.

1980 Moreau Helies (Marie-Louise) Les mouvements de consommateurs et la politique commerciale des producteurs. Application au cas des produits alimentaires d'hygiène d'entretien.

\*1981 Negro (Yves) L'achat pour offrir- contribution à une mercatique du cadeau.

1981 Royer (Jacques) La distribution des articles chaussants.

\*1981 Fady (André) Politiques commerciales des distributeurs et comportements des consommateurs. Thèse sur travaux.

Source : CD Thèses (1972-1995)

**Document 1. Evolution de l'effectif des enseignants relevant de la catégorie "enseignement supérieur" (professeurs, maîtres de conférence, assistants, attachés et moniteurs, enseignants associés). Ensemble des disciplines.**

	1961	1971	1977	1981	1985	1988	1991	1992	1999*
Effectif	7 901	30 546	37 704	38 772	40 881	40 619	46 727	48 164	65 312
Accroissement (%)	_	+ 286,6	+ 23,4	+ 2, 8	+ 5, 4	- 0,6	+ 15, 0	+ 3,0	+ 26,2
Taux annuel moyen (%)	_	+ 14,5	+ 3, 6	+ 0,7	+ 1,3	- 0,2	+ 4, 8	+ 3,0	+ 4,5

Source : Jean-Michel BERTHELOT et Sophie PONTHEUX , "Les enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur, Revenus professionnels et condition de travail", *Documents du Centre d'étude des revenus et des coûts*, n° 105, 3<sup>e</sup> trimestre 1992, La documentation française, p. 20.

\* actualisation de cette synthèse sur la base de : Marc BIDEAULT, Pascal ROSSI, "Les personnels enseignants de l'enseignement supérieur 1998-1999", *Note d'information. Ministère de l'Education nationale*, n° 00.43, Novembre 2000, 6 p.

**Document 2. Evolution de l'effectif des professeurs et maîtres de conférences en sciences de gestion depuis 30 ans**

	1971	1981	1991	1996	2001
Professeurs	43	110	200	259	293
Maîtres de conférences (ou maîtres-assistants avant 1984)	110	232	357	543	1001
Total	153	342	557	802	1294
Accroissement (%)	_	+ 123,5	+ 62,8	+ 43,9	+ 61,3
Taux annuel moyen (%)		+ 8,4	+ 5,0	+ 7,6	+ 10,0

Sources : pour 1971, AF, I2F ; pour 1981, Rapport Percerou, 1983 ; pour 1984, *Problèmes économiques*, 1995 ; pour 1991, Rapport Chacornac, 1991 ; pour 1996, Tableau de classement DPESR, 1996 ; pour 2001, site internet de l'Education nationale, DPESR.

**Document 3. Comparaison des salaires annuels bruts des enseignants d'une grande école de commerce (l'ESSEC) avec les salaires des universitaires en 1989**

**ESSEC**

Professeur assistant .....	entre 216 000 et 240 000 F
Professeur adjoint .....	entre 228 000 et 276 000 F
Professeur associé .....	entre 264 000 et 300 000 F
"Full" professeur .....	entre 300 000 et 384 000 F

(source : Gérard Courtois, "Deux directeurs généraux démissionnaires en trois ans. La crise de l'ESSEC illustre les difficultés de gestion des écoles de commerce", *Le Monde*, 19 octobre 1989, p. 14)

**Universités**

Assistant (4 échelons) .....	entre 100 839 et 128 144 F
Maîtres de conférences :	
2 <sup>e</sup> classe (3 échelons) .....	entre 116 886 et 153 367 F
1 <sup>ère</sup> classe (6 échelons) .....	entre 171 889 et 227 056 F
Professeurs :	
2 <sup>e</sup> classe (6 échelons) .....	entre 181 641 et 255 197 F
1 <sup>ère</sup> classe (3 échelons) .....	entre 227 056 et 315 798 F
classe exceptionnelle (2 échelons) .....	entre 337 392 et 359 124 F

(source : Jean-Claude BERTHELOT et Sophie PONTHEUX, *Les enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur, op. cit.*, p. 59.)



#### Document 4. Repères sur les réformes des statuts d'universitaires

Jusqu'aux réformes de 1977-79 (Décrets du 24 août 1977 et du 9 août 1979), quatre statuts universitaires existent : au niveau magistral, les professeurs et les maîtres de conférences, et avec un statut de personnels d'encadrement, les maîtres-assistants et les assistants. Les modalités de recrutement sont les suivantes :

— les assistants (statut créé au milieu des années 1950 en droit) doivent être titulaires d'une licence mais à la faculté de Paris, le DES est exigé ; les assistants des disciplines juridiques (et donc de sciences économiques et de gestion) sont nommés par le recteur sur proposition du doyen\* Les textes réglementaires sont flous et ce statut peut se prolonger de façon "indéfinie" dans ces disciplines, selon Jacques Minot ;

— les maîtres-assistants (statut créé en 1962 en droit en remplacement des chefs de travaux) sont détenteurs d'un doctorat de troisième cycle (Décret du 26 juin 1963) et, pour d'autres disciplines, d'une agrégation du secondaire ; leur recrutement s'opère par le Comité consultatif des universités (CCU) qui autorise leur inscription sur la "liste d'aptitude aux fonctions de maîtres-assistants" (LAFMA) ; le choix des candidats est laissé aux instances locales organisées de façon disparate jusqu'à la réglementation des commissions de spécialistes par le Décret du 24 août 1977 ;

— les maîtres de conférences (agrégés) : dans les disciplines juridiques, politiques, économiques et de gestion, ils sont recrutés par voie de concours d'agrégation ouvert aux titulaires du doctorat d'Etat et titulaires de diplômes complémentaires de troisième cycle (DES puis DEA). Une autre voie possible est celle dite de "la voie longue" : une liste d'aptitude est établie par le CCU concernant 1/9<sup>e</sup> des postes mis au concours. Peuvent postuler les maîtres-assistants titulaires du doctorat d'Etat et ayant 10 ans de fonction ;

— Les professeurs : ce sont les maîtres de conférences promus professeurs par la CCU. On distingue les professeurs titulaires (propriétaires d'une chaire jusqu'en 1968), les professeurs titulaires à titre personnel et les professeurs sans chaire.

Avec les réformes de 1977-79 :

— le nombre de corps de rang magistral est réduit : on ne compte plus qu'un corps unique de professeurs des universités (anciens maîtres de conférences et professeurs) ;

— le mode de recrutement est unifié dans les différents groupes de disciplines et la procédure du concours est généralisée (les listes d'aptitude dont le nombre de candidats était largement supérieur au nombre de postes sont supprimées). Les candidatures sont directement examinées et classées par les commissions de spécialistes et le choix final se fait par la section de l'instance nationale. Dans les disciplines juridiques, le concours d'agrégation du supérieur subsiste ainsi que la "voie longue".

Les réformes de 1983-84 (Loi du 26 janvier 1984 et Décret du 6 juin 1984) :

— Une structure à deux corps est instituée : les professeurs des universités et les maîtres de conférences (qui se substituent aux maîtres-assistants). Alors que le statut d'assistant titulaire disparaît, des dispositions transitoires permettent à ceux qui ont 6 ans d'expérience d'accéder au statut de maître de conférences (dans la limite des emplois de maîtres de conférences créés). Les diplômes sont réformés : apparaissent le doctorat nouveau régime et l'habilitation à diriger des recherches (Arrêté du 23 novembre 1988). Le recrutement s'opère à nouveau dans un premier temps par l'instance nationale et dans un second temps par la commission locale. (L'alternance entre instance locale et instance nationale s'est poursuivie depuis. En 1988, on assiste à un retour au classement local et à la décision nationale et depuis 1992, une qualification pour 4 ans est opérée par le CNU et le choix final se fait par l'instance locale)\*\*.

Parallèlement aux transformations des carrières universitaires, les commissions universitaires qui les gèrent au niveau national, par sections disciplinaires, ont évolué : on est passé du Comité consultatif des universités (CCU) créé en 1945 au Conseil supérieur des corps universitaires (CSCU) en 1979, puis au Conseil supérieur des universités (CSU) en 1983 et, depuis 1987, le Conseil national des universités (CNU).

Source : Sauf mention, ces données sont issues des travaux de Jacques Minot ; Cf. Jacques MINOT, *Quinze ans d'histoire des institutions universitaires (mai 1968-mai 1983)*, op. cit. et *Les universités après la loi sur l'enseignement supérieur du 26 janvier 1984*, op. cit., pp. 222-250.

\* Cf. Françoise MAYEUR, "L'évolution des corps universitaires (1877-1968)", in Christophe CHARLE et Régine FERRE (éd.), *Le personnel de l'enseignement supérieur en France au XIX<sup>e</sup> et au XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, CNRS, 1985, pp. 11-28.

\*\* Cf. Maurice QUENET (dir.), *La condition des personnels enseignants dans l'enseignement supérieur. Rapport au ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche*, mai 1994, p. 31.

### **Document 5. 1976 : premier concours d'agrégation en sciences de gestion**

*Alors que depuis 1969, le concours d'agrégation du supérieur s'était ouvert aux gestionnaires avec une section "économie et gestion", à partir de 1976, un recrutement est réservé aux seuls gestionnaires. Au milieu des années 1970, le concours d'agrégation est une institution routinisée et ce n'est qu'à la marge que les gestionnaires vont pouvoir adapter son fonctionnement à leur discipline qu'ils estiment spécifique.*

*Les épreuves sont réglementées par Décret (nous reprenons partiellement le texte) :*

- Première épreuve : le jury procède à l'appréciation des titres et travaux des candidats admis à prendre part au concours. L'audition et la discussion avec le candidat dure une heure ;
- Deuxième épreuve : Une leçon d'une durée d'une demi-heure après une préparation en loge d'une durée de huit heures. Elle est destinée à vérifier les connaissances générales du candidat dans le domaine des sciences de gestion ;
- Troisième épreuve : L'examen d'un cas ou d'un dossier. Cette épreuve vise à apprécier l'aptitude du candidat à analyser d'un point de vue opérationnel une situation concrète et à proposer des solutions. Le sujet de cette épreuve porte principalement sur une option choisie par le candidat : Politique générale, stratégie et structure des organisations ; Comptabilité et gestion financière ; Gestion des approvisionnements et gestion commerciale ; Gestion juridique et fiscale des organisations ; Gestion des ressources humaines et relations professionnelles et sociales. Cette épreuve dure une heure et quart, après une préparation en loge d'une durée de huit heures.

De même, la composition du jury est réglementée :

- Le président du jury est nommé par le ministre chargé des universités parmi les professeurs de la discipline concernée [dans les usages, ce choix se fait en fonction du rang dans le "cocotier"]. Ce président choisit six membres du jury [choix validé par le ministre].
- Parmi les sept membres du jury, cinq au moins doivent être "professeurs ou maîtres de conférences agrégés de la discipline concernée" [de fait, en gestion ils ont réussi le concours d'agrégation de droit ou d'économie mais sont inscrits dans la section "gestion des entreprises " puis "sciences de gestion"]. Les autres membres peuvent être des chercheurs ou hauts fonctionnaires et, pour la section des sciences de gestion des "personnalités occupant des fonctions de direction ou de recherche dans des organisations publiques ou privées et connues pour leur expérience de gestion ou leurs travaux de recherche dans les domaines de sciences de gestion".

En 1976, Roger Percerou (cf. *supra*, chapitre 4), juriste, préside un premier jury très équilibré. A ses côtés, on trouve deux économistes, directeurs depuis plus de 15 ans de "grands" IAE, celui de Bordeaux et de Grenoble (J.-G. Mérigot et A. Page), qui ne publient pas eux-mêmes de travaux de sciences de gestion ; deux spécialistes de gestion plus jeunes, M. Saias spécialiste de stratégie à l'IAE d'Aix et A. Bensoussan, mathématicien appliqué de l'Université Paris IX-Dauphine qui dirigera l'Institut de Bruxelles à partir de 1977. Enfin deux personnalités extérieures : André Reydel, président d'honneur de l'Ordre des experts-comptables et Philippe Doblain, vice-président de BSN (Boissois-Souchon-Neuvesel) et président du patronat chrétien (CFPC).

Si les universitaires favorables au développement de la gestion se félicitent de cette création, différents points ne leur ont pas donné satisfaction et d'autres ont prêté à discussion (on dispose malheureusement d'informations insuffisantes pour saisir précisément les rapports de force entre les différents "représentants" de cette discipline (souvent directeurs d'IAE) et face aux représentants ministériels, P. Tabatoni ayant une double position).

- tout d'abord, en ce qui concerne les candidats : seuls les docteurs d'Etat en sciences de gestion (alors rarissimes), en sciences économiques ou en droit sont autorisés à concourir (ils doivent en outre avoir deux diplômes de 3<sup>e</sup> cycle). Les titulaires d'un PhD doivent faire admettre leur titre comme équivalent. Or, Roger Percerou, désigné président du jury dit regretter l'absence d'ouverture aux autres disciplines

(comme c'est le cas en science politique, discipline qui a obtenu un concours distinct de celui du droit public en 1972) ;

- concernant les épreuves, s'opposaient les spécialistes aux généralistes dans le choix des options : P. Tabatoni (au ministère de l'Education nationale) tranche en faveur d'une seule option contre ses anciens collègues d'IAE qui en souhaitaient trois ; il impose en outre l'option stratégie en guise de sciences des organisations) ;

- une fraction des gestionnaires autorisés (les dirigeants de la FNEGE, P. Tabatoni) souhaitaient rendre obligatoire une expérience d'un an en entreprise avant ou après le concours, option contre laquelle s'élevaient les directeurs d'IAE et ce qui a été refusé par le Conseil d'Etat en raison des règles de la fonction publique.

Sources : Décret et arrêtés du 24 mai 1976 ; M.-E. CHESSEL, F. PAVIS, *Le technocrate, le patron, le professeur*, op. cit., pp. 140-144 ; *Who's Who in France* ; J.-Y. EICHENBERGER, "L'entreprise, l'enseignant et le futur cadre", *Revue française de gestion*, mars-avril 1977, p. 9 ; Séance du GRESUP du 26 janvier 1999.

**Document 6. Répartition des universitaires en sciences de gestion suivant l'âge, le genre, le statut, la discipline et le type de doctorat, la réussite à un concours d'agrégation (année 1995)**

	< 36 ans	36-40 ans	41-45 ans	46-50 ans	51-55 ans	56-60 ans	> 60 ans	Total
	N = 101	N = 92	N = 110	N = 224	N = 143	N = 77	N = 55	N=802
<b>Genre</b>								
Homme	53 %	72 %	81 %	83 %	<b>85 %</b>	<b>87 %</b>	<b>89 %</b>	79 %
Femme	<b>47 %</b>	<b>28 %</b>	19 %	17 %	15 %	13 %	11 %	21 %
<b>Statut</b>								
Professeur	9 %	20 %	31 %	34 %	35 %	<b>48 %</b>	<b>62 %</b>	32 %
Maître de conférence	<b>91 %</b>	<b>80 %</b>	69 %	66 %	65 %	52 %	38 %	68 %
<b>Discipline*</b>								
Gestion	<b>80 %</b>	<b>68 %</b>	<b>65 %</b>	51 %	39 %	26 %	24 %	52 %
Economie	8 %	14 %	18 %	26 %	24 %	<b>29 %</b>	<b>42 %</b>	22 %
Sc. & techn.	<b>8 %</b>	2 %	5 %	2 %	2 %	1 %	2 %	3 %
Droit	1 %	0 %	3 %	4 %	5 %	4 %	4 %	3 %
Sc. sociales	0 %	2 %	2 %	3 %	3 %	1 %	2 %	2 %
Inconnue	0 %	3 %	2 %	9 %	<b>19 %</b>	<b>32 %</b>	<b>20 %</b>	11 %
Sans doctorat	3 %	10 %	6 %	5 %	8 %	6 %	7 %	6 %
<b>Doctorat</b>								
Etat/N.rég.	94 %	61 %	61 %	64 %	68 %	80 %	86 %	71 %
3 <sup>e</sup> cycle	3 %	29 %	33 %	31 %	24 %	14 %	7 %	23 %
Sans doctorat	3 %	10 %	6 %	5 %	8 %	6 %	7 %	6 %
<b>Agrégation</b>								
Sciences de gestion	6 %	12 %	<b>19 %</b>	<b>19 %</b>	14 %	5 %	4 %	13 %
Sciences éco. /droit	0 %	0 %	1 %	0 %	4 %	<b>14 %</b>	<b>20 %</b>	4 %
Agrégation secondaire (TEG)	6 %	5 %	5 %	5 %	7 %	8 %	5 %	6 %

Source : *Tableau de classement au 31-12-1995 du personnel enseignant titulaire section 06, op. cit.* CD Thèses ; *Annuaire de l'ANDESE*, 1965, 1967, 1971 ; *Annuaire des enseignants de gestion*, FNEGE, 1984, 1989 ; *Annuaire de l'ENS Cachan - ENSET*, 1996.

Lire : 53 % des universitaires en sciences de gestion de moins de 36 ans sont des hommes, contre 79 % pour l'ensemble des classes d'âges.

\* En présence de deux disciplines de doctorat, nous avons retenu la discipline du doctorat d'Etat ou nouveau régime ; la discipline est "inconnue" lorsqu'un doctorat est mentionné dans le tableau de classement mais non répertorié dans le CD thèses (source qui permet de préciser la discipline pour les thèses soutenues à partir de 1971) et dans les différents annuaires consultés ; la mention "sans doctorat" désigne les universitaires qui n'en possèdent pas (selon les sources consultées) ou qui possèdent un doctorat étranger (un PhD en particulier).

**Document 7. Les enseignants “ permanents ” des grandes écoles de gestion parisiennes (1995-1997)**

		HEC		ESSEC		ESCP		INSEAD	
		N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Age</b>	30-40 ans	27	25%	–	–	25	27%	–	–
	41-50 ans	63	59%	–	–	59	63%	–	–
	51-60 ans	16	15%	–	–	9	10%	–	–
	>60ans	0	0%	–	–	0	0%	–	–
<b>Sexe</b>	H	94	89%	58	81%	76	82%	89	88%
	F	12	<b>11%</b>	14	<b>19%</b>	17	<b>18%</b>	12	<b>12%</b>
<b>Thèse fr.</b>	Oui	48	<b>45%</b>	34	<b>47%</b>	55	<b>59%</b>	8	<b>8%</b>
	Non	58	55%	3	53%	38	41%	89	88%
	s.r.	–	–	–	–	–	–	4	4%
<b>PhD</b>	Oui	29	<b>27%</b>	26	<b>36%</b>	4	<b>4%</b>	89	<b>88%</b>
	Non	77	73%	46	64%	89	96%	8	8%
	s.r.	–	–	–	–	–	–	4	4%
<b>MBA</b>	Oui	11	<b>10%</b>	11	<b>15%</b>	4	<b>4%</b>	33	<b>33%</b>
	Non	95	90%	61	85%	89	96%	64	63%
	s.r.	–	–	–	–	–	–	4	4%
<b>Dipl. E.Com</b>	Oui	43	<b>41%<sup>a</sup></b>	26	<b>36%<sup>b</sup></b>	31	<b>33%<sup>c</sup></b>	12	<b>12%<sup>d</sup></b>
	Non	63	59%	46	64%	62	67%	89	88%
<b>Dipl. E.Ing.</b>	Oui	17	<b>16%</b>	15	<b>21%</b>	8	<b>9%</b>	7	<b>7%</b>
	Non	89	84%	57	79%	85	91%	94	93%
<b>Agrég. Sup.</b>	Oui	0	<b>0%</b>	6	<b>8%</b>	2	<b>2%</b>	0	<b>0%</b>
	Non	106	100%	66	92%	91	98%	101	100%
<b>Statut</b>	Professeur	54	<b>51%</b>	35	<b>49%</b>	35	<b>38%</b>	42	<b>42%</b>
	P. associé	30	28%	16	22%	29	31%	19	19%
	P. assistant	19	18%	5	7%	24	26%	30	30%
	P. adjoint	0	0%	9	13%	0	0%	0	0%
	P. affilié	0	0%	3	4%	5	5%	9	9%
	Autre	3	3%	4	5%	0	0%	1	1%
<b>Spécialité<sup>e</sup></b>	Compta.	17	<b>16%</b>	11	<b>15%</b>	16	<b>17%</b>	5	5%
	Droit	9	8%	4	6%	14	15% <sup>f</sup>	0	0%
	Economie			7	10%	–	– <sup>f</sup>	14	14%
	Finance	20	<b>19%</b>	11	<b>15%</b>	14	15%	12	12%
	GRH/OB	10	9%	7	10%	–	– <sup>f</sup>	11	11%
	Marketing	15	14%	10	14%	13	15%	15	<b>15%</b>
	Stratégie	16	15%	7	10%	17	<b>18%</b> <sup>f</sup>	20	<b>20%</b>
	Syst. Info	10	9%	6	8%	12	13%	15	<b>15%</b>
	Autre	9	8%	9	12%	9	9%	9	9%
<b>Total</b>		106	100%	72	100%	93	100%	101	100%

<sup>a</sup> dont 36 % d'HEC

<sup>b</sup> dont 25 % d'ESSEC

<sup>c</sup> dont 13 % d'ESCP

<sup>d</sup> dont 5 % de MBA INSEAD

<sup>e</sup> il s'agit des principaux départements dans lesquels sont regroupés les professeurs. Les intitulés et les frontières des départements varient d'une école à l'autre notamment pour la spécialité "systèmes d'information" (analyse et traitement de l'information, *technology management...*), la "GRH" (sciences humaines, *organisation behavior*, le droit (sciences juridiques), la stratégie. Certains sont classés dans deux spécialités, le total peut donc être supérieur à 100%.

<sup>f</sup> L'ESCP ne comprend pas de département autonome consacré aux "ressources humaines" mais un département "sciences juridiques économiques et sociales" (effectif reporté dans la catégorie "droit" et d'un département "Stratégie, hommes et organisation" (effectif reporté dans la catégorie "stratégie").

Sources: Comptages à partir des brochures du corps professoral permanent HEC (1995), ESSEC (1995), ESCP (1996), INSEAD (1997).

## Document 8. Je paye donc j'étudie...

*L'entretien avec cet ancien "boursier" professeur de sciences de gestion se déroule en 1999 dans une université de province. Lors de la prise de contact par téléphone, il met en avant ses activités académiques : il est en rendez-vous avec l'un de ses thésards, la semaine suivante il sera en colloque à l'étranger, tel autre jour il y a un séminaire, etc. Titulaire d'un PhD acquis aux Etats-Unis, se qualifiant volontiers d'académique, il expose sa conception des formations universitaires : adaptées aux besoins de l'industrie, payantes, où les étudiants notent les professeurs. Il insiste sur le lien entre payer des études et travailler pour ses études. Durant l'entretien, j'ai du mal à conserver une position d'empathie tant cette conception m'est étrangère. Evidemment mon impression en dit autant sur l'intervieweuse que sur l'interviewé; elle révèle l'étendue des positions universitaires possibles.*

"Je pense qu'on peut dire que les Dess c'est une des gloires des universités françaises, c'est ce qui a permis de se rapprocher de l'industrie avec des programmes non plus généralistes comme le Caae mais des programmes spécifiques. Donc l'idée qu'on a eu très tôt [ça a été de créer des] Dess et des diplômes d'université, c'est-à-dire se rapprocher de l'industrie, voir de quoi ils ont besoin aujourd'hui ; ce ne sont pas nécessairement des diplômes qui doivent durer 100 ans. Très sélectifs, on prend au maximum pour ces Dess 30 personnes. Pour mon Dess, moi sur les deux sessions, j'ai 300 candidats chaque année. Les gens font des candidatures multiples, ce n'est pas exactement ce ratio à la fin, donc un système sélectif qui a été créé sélectif dès le début, admis sélectif par tout le monde, les étudiants les premiers, parce qu'en France, les gens veulent l'égalité mais sont pour la sélection, ils veulent aller dans les bons programmes, c'est une des contradictions jamais résolues.

C'est à ce moment là qu'on a commencé aussi à avoir quelques problèmes financiers parce que l'on se développait beaucoup, mais l'université elle rémunère au m2 et par étudiant. Donc si vous faites des programmes avec beaucoup d'étudiants vous avez de l'argent, mais eux ils n'ont pas d'ordinateurs, pas de bureaux, pas de bibliothèque. Les profs non plus, il y a juste un amphi. Donc ce n'était pas du tout ce qu'on voulait faire ici, on voulait créer des Dess avec des petites salles de groupes, avec une bibliothèque superbe, qu'on a d'ailleurs, avec un centre de calcul remarquable, avec des ordinateurs pour tout le monde, et donc il fallait trouver d'autres financements. (...) Et nous, on a dit : 'mais pourquoi pas faire payer en partie, une petite partie du coût par les étudiants'. Moi ce qui m'avait le plus frappé aux Etats-Unis, c'était non seulement que les études soient très chères parce qu'elles étaient à leur coût réel, elles sont très chères chez nous aussi, elles coûtent exactement la même chose, mais ce n'est pas financé de la même façon.

Ce qui m'avait intéressé de voir, c'est que les gens payaient cher et que ceux qui ne pouvaient pas et bien ils avaient des bourses. La statistique qui m'a le plus surpris en arrivant là-bas, c'est que la moitié des étudiants que j'ai connu en gestion étaient boursiers, et boursiers de qui ? Deuxième grande surprise, une grande partie étaient boursiers de l'université elle-même. Pourquoi ? Parce que l'université est riche. Pourquoi elle est riche ? Parce que les anciens élèves peuvent faire des dons, ces dons sont totalement hors taxe, ces dons sont valorisés, vous avez un nom d'amphi, une plaque, un truc comme ça. Parce que l'université a réussi à créer un état d'esprit, 'nous on est des anciens de' (...) Pourquoi on ne peut pas faire la même chose en France ? (...)

Enfin en tout cas, nous on a pensé que ça pouvait se faire, on nous a dit : 'c'est illégal, c'est ceci, c'est cela' ; on a dit : 'on verra bien'. Et on a commencé à demander des droits pour contribution autre que pédagogique. Vous voulez un centre de calcul ? Vous voulez des logiciels ? Vous voulez une bibliothèque ? Et bien voilà, ça coûte cher. On va faire une liste de ce que ça coûterait si vous l'achetiez vous-mêmes et on va dire voilà, on voudrait que vous participiez à ces frais-là. Et bien écoutez ça fait plus de 10 ans, 15 ans qu'on fonctionne comme ça, et bien on n'a jamais eu un étudiant qui est venu se plaindre parce qu'on offrait de la qualité. Ils voyaient très bien qu'il y avait du service, du matériel, en face de ce prix et parce qu'on avait, on l'a toujours d'ailleurs, pour les cas sociaux, on demande la feuille d'impôt de la personne ou des parents et puis si ça représente une difficulté pour eux de payer, soit on peut demander que les droits soient répartis sur un grande période, éventuellement en empruntant, on a passé des accords avec les banques, soit carrément on peut leur dire vous ne payez rien vu vos conditions de ressources, soit on peut les aider à obtenir des bourses, et notamment des bourses de la FNEGE.

Donc je crois qu'un système où les gens participent financièrement à leurs études change tout. Monsieur [son nom] n'a pas changé, c'est un affreux capitaliste de droite, mais non pas du tout ! C'est parce que tout ce qui est gratuit est gaspillé. Si on vous donne quelque chose gratuitement vous allez le gaspiller, on le voit bien avec l'écologie aujourd'hui. Par contre si on vous dit, vous avez acheté cet ordinateur et que vous voyez votre collègue qui le maltraite, vous allez dire, ça c'est mon ordinateur, tu n'a pas le droit

de l'esquinter parce que moi je vais travailler après dessus. Vous n'imaginez pas le changement d'état d'esprit que ça peut produire. Ça responsabilise les gens. Si un prof ne vient pas à son cours, on dit qu'est-ce qu'il fait celui-là, nous on a payé pour les cours ! Et si il ne fait pas son travail, on va se plaindre. Et du même coup, comme on a payé, on va aussi le noter. Attention mon vieux, l'année prochaine il faudra que tu aies une meilleure note. (...)

Dans l'université, l'étudiant c'est un client, en fin de compte c'est lui qui paye indirectement par les impôts de ses parents et les autres, et on le traite comme un chien. Si, à la différence de ça, vous le reconnaissez, vous lui dites, tout ça ça coûte très cher, si vous voulez contribuer pour avoir quelque chose de meilleur, vous changez l'état d'esprit, vous rendez palpable l'impalpable. Les études ont l'air gratuites, alors pourquoi aller au cours ! (*sic*)".



## Document 9. Une journée à HEC-Entrepreneurs

*Fidèle à sa pédagogie de l'expérience, Robert Papin, plutôt que de discourir sur la formation qu'il a créée, préfère inviter Marie Chessel (à qui il a demandé de répondre au questionnaire des anciens boursiers de la FNEGE par entretien téléphonique "car il est très bousculé"... un lendemain de fête, le 2 janvier) à venir "voir et vivre la chose". Elle accepte, pensant très justement que cette expérience pouvait m'intéresser. Nous nous rendons donc ensemble sur le campus de Jouy-en-Josas pour 8 h (heure de rendez-vous précisée dans notre courrier d'invitation reçu entre temps), un jeudi du mois de mai, à l'occasion de la clôture du séminaire-conseil de la formation HEC-Entrepreneurs. Décrire de façon brute certains événements de cette journée permet d'approcher l'univers de référence de ce type de formation\*.*

L'accueil est personnalisé : devant l'amphithéâtre Tezenas du Montcel (du nom de l'ancien directeur du Groupe HEC), deux jeunes femmes faisant office d'hôtesse (sans tenue spécifique) distribuent aux invités, des messieurs essentiellement, un dossier à leur nom. Le contenu du dossier est révélateur de l'importance de la logistique (qui se rapproche de celle d'une entreprise) et du soin apporté aux invités : "Programme de la journée" (1 p.) ; "Le déroulement d'un jury. Note à l'attention des personnalités membres d'un jury" (3 p.) ; "Les membres du Jury 1" (auquel nous sommes formellement intégrées) (listing sur 10 p. de 92 noms et statuts ; nous y apparaissions comme chargées de mission et chercheurs FNEGE) ; "Ordre de passage devant les jurys" (tableau : 4 équipes par jury) ; "Professeurs ayant assuré la formation scientifique et l'encadrement des étudiants" (4 p.) ; 4 feuilles de notation ; "Quelques précisions sur la promotion HEC-Entrepreneurs" (2 p.) ; Liste des "personnalités présentes" ; Curriculum-Vitae 97-98, Promotion Didier Pineau-Valencienne\*\* (41 CV reliés) ; Trombinoscope de la promotion : brochure en papier glacé ; Un badge nominatif (précisant le statut et l'entreprise).

Deux films, l'un centré sur la promotion, l'autre sur la formation, introduisent la journée, reprenant un mode de communication typiquement entrepreneurial. Le premier a été réalisé durant le stage d'intégration. A travers l'initiation au parachutisme, le film alterne images de sauts et portraits des participants et souligne l'évolution : de l'anxiété à l'assurance avant les sauts, des individus dispersés à un groupe soudé. Les portraits, toujours réalisés dans un environnement collectif mettent l'accent sur la convivialité, la virilité, une personnalité extravertie, la pédagogie de l'action. Le deuxième film présente la formation en mêlant saynètes (le stage de transmission d'entreprise est évoqué par la mise en scène d'une transaction "maffieuse" - billets sortant de l'attaché-case, lunettes noires, grosses voitures...), montages ("une" de *Libération* titrée "150 profs pour 40 étudiants"), extraits d'interviews de "grands patrons" ou d'étudiants ("C'est la première fois que j'ai envie de travailler !", s'exclame un étudiant).

Robert Papin, marchant de long en large (avec un micro-cravate), revient ensuite sur la singularité de cette formation, son succès puis présente le déroulement de la journée (un texte accompagnant ses paroles sur écran). Il termine en précisant sur un ton convaincu : "La sélection se base sur le profil psychologique des étudiants. Sur 400 candidats, 40 sont pris. Les étudiants sont menés à la dure. C'est une école de soldats du management. Ce n'est pas par plaisir que l'on cogne dessus, mais l'objectif est de tenir sur un marché du travail très difficile."

Les équipes d'étudiants (de 2 ou 3) présentent ensuite leur mission généralement en réalisant un court sketch en s'appuyant sur leur qualité (homme ou femme ; ingénieur ou HEC ; étranger ou pas...), plus rarement en ayant réalisé une petite animation sur ordinateur (projetée sur écran) ou en réalisant une prouesse verbale.

Suite à une pause café d'un quart d'heure durant laquelle les personnes bavardent entre elles (personne ne reste isolé), commence le travail des jurys répartis dans trois amphithéâtres. Le président du jury 1, vice-président du Groupe Danone, rappelle les consignes : 20 minutes de présentation par équipe, 20 minutes de débat, délibération pendant 10 minutes et observations à l'équipe par le rapporteur. D'un ton assez autoritaire (qui joue de l'ambiguïté entre une interprétation au premier ou au second degré), il rappelle que les consultants doivent intervenir en tant que praticiens et non en tant que professeurs : "Lorsque vous posez une question, ne faites pas un exposé, posez une question !" puis demande à un rapporteur de s'auto-désigner ("Sinon je vais en choisir un d'office").

Les trois membres de la première équipe nommée "Optimizer RH" — une jeune femme de Saint-Petersbourg (les étrangers sont qualifiés par leurs origines géographiques et non par leur formation), deux jeunes hommes (un HEC et un ingénieur des arts et métiers) — habillés de façon sobre comme il convient pour cette mission de conseil (ils se sont changés depuis la saynète), ont été chargés par les consultants internes de la fédération nationale d'une grande banque implantée sur toute la France

d'améliorer l'organisation des DRH des caisses régionales. Ils présentent le contexte de la *mission* (les "35 heures" comme levier pour la réorganisation) puis le kit méthodologique qu'ils ont construit. Celui-ci doit permettre de mettre à plat l'organisation, l'évaluer et simuler la réorganisation. Les questions qui suivent (12) et les réponses sont courtes. Bien sûr, l'échange simule davantage une relation employeurs/employés qu'une relation professeurs/élèves même si l'intervention du président de jury ramène la situation à une interaction d'évaluation (par exemple pour clore les questions, il précise à l'équipe qu'ils ont respecté les horaires). [cf. page suivante]

La délibération des membres du jury (dont on reproduit ici le contenu pris en notes en distinguant le président – pdt – des autres jurés) oscille également entre évaluation professionnelle et évaluation pédagogique. L'une des difficultés pour eux est de juger la pertinence du travail de l'équipe et non celle de la mission, car c'est l'entreprise qui doit réaliser un travail spécifique pour concevoir une mission adaptée, un *artefact crédible*.

"- Pdt : On ne leur a pas posé la question : quelle est la position du DRH dans l'entreprise ? Ce thème n'a pas été développé mais la mission ne l'évoquait pas non plus ;

- L'enseignement d'HEC aurait dû leur faire poser eux-mêmes cette question ;

- Ils l'ont évoquée quatre fois sans la remettre en question ;

- La mission posée n'était pas bonne mais ils ont répondu à la mission ;

- Ils ont évoqué les différentes contraintes : la fédération, etc. mais on ne sait rien du DRH ;

- Pdt : Quelle est l'image du DRH parmi ceux qu'ils gèrent ? Ils n'avaient pas le temps d'une enquête ;

- Comment le client réagit-il ? La question n'est pas posée non plus. Mais c'était difficile, ils étaient en second rang en travaillant pour un cabinet-conseil : on leur a demandé de mettre en place un outil de mesure et ils l'ont fait, ils ont très bien répondu. On ne peut pas leur demander ce qui n'était pas dans leur mission ;

- Pdt : Par rapport à l'organisation, ils ont bien listé les problèmes. C'est un bon travail, l'exposé est clair, la méthodologie bonne. On ne doit pas juger de la qualité de la mission, mais s'ils l'ont bien menée ou non ;

- Certes, mais on peut leur faire un reproche. On leur demandait un outil méthodologique et pas un outil stratégique. Or, ils n'ont pas maîtrisé là où ils se situaient dans la chaîne. Ils auraient dû se situer par rapport à la stratégie GRH. Mais ils ne se sont pas posés la question ;

- On leur a mis des œillères et ils ne les ont pas vues ;

- Pdt : On doit noter dans trois minutes ;

- La question était l'"évolution des organisations", leur optimisation : ils ont mis en place les procédures de base ; c'est ce qu'il fallait faire ;

- C'est très clair ;

- J'ai un regret dans l'exposé : leur but est informatique mais on n'a pas vu apparaître la spécificité [de la banque]. Ceci dit, c'est un gros travail ;

- Les vingt minutes ont été parfaitement respectées ;

- Beaucoup de choses prouvent un bon travail ;

- Un point positif à souligner : ils sont allés voir les utilisateurs, trois DRH. Et ils ont convaincu l'un d'eux qui était réticent ;

- Pdt : Je vous propose de mettre une note".

(Les feuilles de notation sont faites passées au président, situé au centre du premier rang. On ne nous demande pas les nôtres, chacun la donne spontanément)

Les candidats reviennent dans la salle et un professeur de communication fait ses commentaires : "Mauvaise utilisation du support pédagogique : il doit servir à souligner (ici il y avait trop de textes écrits), il doit servir à donner du punch. Il se substituait au discours au lieu de le soutenir. De plus, l'utilisation de deux supports de même nature (un rétro-projecteur traditionnel et un plus moderne), ça obscurcit davantage. La lumière aurait dû être axée vers vous et non sur le jury. Je suis sûr que ça joue en votre défaveur dans l'inconscient de ceux qui vous notent".

Le rapporteur donne le verdict : "La mission a été remplie mais les membres du jury ont été frustrés ; il aurait fallu mieux situer la mission dans la problématique générale et situer les limites de votre action". Et le président renchérit : "La mission consistait à étudier des procédures. Il n'y avait rien sur le but des DRH : ce n'était pas votre sujet mais vous auriez dû le dire. Vous n'avez rien dit non plus sur les réactions du personnel de base". L'un des membres de l'équipe répond qu'effectivement ce n'était pas une mission stratégique.

Une deuxième équipe entre alors en scène... puis un repas réunit l'ensemble des participants (Robert Papin nous invite à se joindre à sa table, n'oubliant pas qu'il devait s'occuper de ses invitées extérieures). Deux autres équipes sont ensuite évaluées par chacun des jury. A 16h15, une "assemblée générale" réunit à nouveau l'ensemble des jurys et des équipes. La journée se termine à 17 h30.

\* Nous n'avons pas enregistré la journée. Les citations sont extraites de nos notes.

\*\* Le choix de D. Pineau-Valencienne comme "modèle" d'entrepreneur peut paraître surprenant (même si l'enjeu du nom d'une promotion de HEC-Entrepreneurs n'est pas aussi central que pour une promotion de l'ENA...). Est-ce une façon de réhabiliter cet ancien élève qui s'est beaucoup investi dans son école ? (diplômé de HEC en 1954, D. Pineau-Valencienne a présidé l'Association des anciens élèves de l'école des HEC, est membre de différents groupes HEC et a été "bienfaiteur" de l'Association HEC en 1993 (cf. *Annuaire HEC*, 1994). Ou est-ce une façon de signifier les risques du métier ?

### **Document 10. Revenu annuel des enseignants de gestion par types d'établissements en 1987**

En 1987, une enquête par questionnaire est réalisée à l'initiative de la FNEGE sur les enseignants de gestion dans l'enseignement supérieur. 250 universitaires et 160 enseignants d'écoles de commerce répondent et les résultats sont publiés dans la *Revue française de gestion*. Ce tableau en est issu :

<u>Revenu annuel</u>	<u>Université</u>	<u>Ecole de commerce</u>
Moins de 150 kF	20, 66 %	4, 10 %
150 à 200 kF	33, 80 %	22, 95 %
200 à 300 kF	33, 80 %	42, 62 %
300 kF et plus	11, 74 %	30, 33 %

Source : Jean-Pierre HELFER, Michel KALIKA, Yves ROY, "Profession : enseignant de gestion", *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1987, p. 19.

### Document 11. L'évocation des activités de conseil d'un professeur de marketing

*L'entretien a lieu en début de thèse (1995) avec un professeur de marketing (ancien "boursier", non interviewé pour cette raison). Son bureau est très encombré : sur une table, des piles de dossiers, des emballages de produits (vraisemblablement qu'il étudie) sont empilés et les étagères sont remplies, de dossiers essentiellement. L'entretien doit porter sur sa trajectoire et ses activités actuelles en tant que professeur d'une grande école ayant un profil "académique" (titulaire d'un PhD, investi dans des revues "savantes", ayant beaucoup publié...). Avant de nous répondre, il développe un long préalable contextualisant la gestion au niveau international. Nous ne nous autorisons pas à l'interrompre, alors même que "l'heure tourne" et qu'il nous a prévenue d'entrée de jeu qu'il avait moins de temps à nous consacrer que prévu initialement. L'entretien est interrompu à deux reprises : par sa secrétaire qui lui apporte des documents à signer (il continue alors à nous parler tout en signant), puis par un étudiant qui le sollicite pour régler un problème lié à un stage (dans ce cas, il s'interrompt au profit de l'étudiant). Durant l'entretien, il se "promène" ou s'assied à son bureau, les mains derrière la tête et les jambes allongées ; il parle souvent très bas. L'heure de son rendez-vous approchant, il prépare ses affaires tout en continuant à nous parler. C'est après avoir décrit les différents publics à qui il fait cours, des étudiants en formation initiale, aux professionnels en formation continue, qu'il évoque ses activités de conseil qui s'apparentent à une expertise technique "pointue" ou à de la "veille informationnelle".*

- "Notre statut prévoit qu'on a droit à un jour par semaine pour faire du conseil.. et donc bon, au fil des années on fait du conseil pour un certain nombre d'entreprises...

Q : Mais régulièrement avec des entreprises... précises ?

- Non... d'abord, régulièrement, il faut voir que c'est, dans les cas les plus réguliers, c'est peut-être un jour par mois... j'ai rarement fait plus que ça... et dans beaucoup de cas c'est plutôt quelques jours et puis après ça s'interrompt... donc la plupart des opérations de conseil... en France, bon j'ai eu deux, deux contrats qui ont duré vraiment, trois contrats qui ont duré vraiment longtemps, un avec l'IFOP qui a dû durer 5 ou 6 ans (...) et un autre avec Renault qui a duré 3 ou 4 ans et puis actuellement j'en ai un avec une grande multinationale laquelle ne veut pas qu'on dise son nom, mais... ça dure depuis 3 ans... m'enfin vous voyez la grande multinationale en question, je veux dire, je dois travailler pour eux 4 ou 5 jours par an, c'est pas... on peut pas dire que je passe mon temps à faire ça... donc on a...

Q : Mais dans ce cadre-là, ça veut dire que vous travaillez sur des projets précis ? Comment est-ce que vous travaillez ?

- Ils font appel... il est clair que comme c'est au maximum un jour par semaine... il y a toujours un responsable d'un chantier, donc ils viennent nous chercher quand il y a un problème un peu tordu qu'ils ne savent pas... L'autre jour ça m'est arrivé : une grande société d'études de marché bien connue sur la place... s'était emberlificotée en vendant à un client un indice de je ne sais plus quoi, de qualité et puis, le client dit : 'très bien, donnez-moi une fourchette, un intervalle de confiance là-dessus', et puis ils ne savaient pas faire et ils avaient calculé un indice qui était tellement compliqué que ce n'était pas évident du tout de trouver... alors ils sont venus me trouver pour voir si je ne pouvais pas trouver l'intervalle de confiance... Bon vous avez aussi le, une... une fonction un peu de veille, quand des articles sortent ou parfois sont consacrés à d'autres produits que ceux de l'entreprise avec qui vous discutez mais au fond ils se disent : 'Est-ce que ça pourrait s'appliquer chez moi ?' Mon contrat chez Renault c'était un peu ça, il y avait un article qui sortait ils disaient : 'Tiens bah ça, qu'est-ce que vous en pensez ? on pourrait pas essayer dans l'automobile...' Bon il y a aussi donc l'aspect un peu, avec les sociétés d'études... bon ils font beaucoup d'études, à longueur d'année où ils ont absolument pas besoin de nos services, et de temps en temps, il y a des analyses statistiques un peu tordues... enfin je vous parle, pour moi, dans mon domaine

Q : Oui bien sûr.

- C'est quand il y aura des problèmes un peu compliqués sur la distribution qu'on viendra me chercher... d'une façon générale, on ne fait quand même pas beaucoup de, si vous voulez, d'opérations de conseil en concurrence avec les, les sociétés de conseil... parce que eux, il faut qu'ils mettent une équipe sur le terrain, qui va, qui a en charge...

Q : Et, vous pouvez travailler également pour des sociétés de conseil ?

- Oui, bah là dedans oui...

Q : Oui, c'est l'un ou l'autre...

- Oui tout à fait... donc dans ces cas on se retrouve un peu en deuxième rang... c'est...c'est quand ils ont un problème un peu tordu

Q : Vous intervenez en fait de la même façon que ce soit directement ou...

- Oui, à peu près bien sûr...

Q : Les interlocuteurs sont plus ou moins les mêmes ?

- Bien sûr, oui oui..."

Source : Entretien n° 3.

## Document 12. La Revue française de gestion en résumés

Parmi l'ensemble des résumés des articles de la Revue française de gestion présentés à l'occasion du cinquantième numéro en 1985, nous avons sélectionné certains articles écrits entre 1975 et 1979 par des enseignants formés en Amérique du Nord. Ces résumés donnent un aperçu des thèmes traités dans cette revue et de la façon de les aborder. Apparaissent des objets concrets, des enquêtes, l'actualité économique...

1975

- n° 1, M. Chevalier (CEDEP-INSEAD), B. Catry (CESA-HEC), "Publicité et jeu concurrentiel" – Existe-t-il un lien direct entre le volume des dépenses publicitaires consenties par une firme et le rang qu'elle occupe sur le marché ? Une étude sur le comportement de 220 marques françaises.
- n° 2, P. Eiglier, E. Langeard (IAE d'Aix-en-Provence), "Une approche nouvelle du marketing des services" – En France, le secteur tertiaire contrôlera bientôt la moitié des emplois. Peu d'auteurs se sont jusqu'à présent inquiétés des différences fondamentales séparant le marketing des services de celui des produits. Or, on ne vend pas une place d'avion ou une place de théâtre comme on vend une baguette de pain ou un aspirateur.
- n° 4, A. Jolibert, G. Baumgartner (Institut d'études commerciales de Grenoble), "L'opinion des PME sur l'aide à l'exportation" – Comment les responsables des petites et moyennes entreprises jugent-ils l'arsenal des mesures d'aides à l'exportation ? Les résultats d'une enquête menée dans la région de Grenoble.

1976

- n° 7, R. Laufer (CESA-HEC), "Le marketing du service public" – Cela va de soi, le marketing a sa place dans l'administration et dans les services publics. Oui, mais quel marketing ? Suffit-il de transposer les concepts, les méthodes et les recettes qui ont fait la fortune des lessives ou des constructeurs automobiles ? Rien n'est moins sûr.

1977

- n° 8, F. Rey (ESSEC), "Comptabilité d'inflation : les ambiguïtés de la valeur de remplacement" – Les qualités et les défauts d'une méthode de correction des effets de l'inflation sur les comptes de l'entreprise. Plaidoyer en faveur d'une combinaison des deux méthodes du pouvoir d'achat général et de la valeur de remplacement.
- n° 9, B. Pras (ESSEC), "Le reflux des firmes multinationales américaines" – L'âge d'or des firmes multinationales est-il révolu ? Ou au contraire, leur puissance sortira-t-elle renforcée des difficultés économiques et politiques intérieures aux nations occidentales ? Examen des facteurs de changement dans l'environnement des firmes multinationales d'origine américaine.
- n° 10, R.-A. Thiétart (ESSEC), "Pour une approche dynamique de l'homme au travail" – Peut-on faire progresser la modélisation du comportement humain ? R.-A. Thiétart propose, pour y parvenir, l'utilisation d'un langage : celui de la théorie générale des systèmes.
- n° 10, R. Demeestère, G. Viens (ESSEC), "Peut-on maîtriser la hausse des coûts hospitaliers" – La durée moyenne de séjour d'un malade dans un hôpital français est de 80 % supérieure à celle d'un hôpital américain. Comment expliquer un tel écart ? R. Demeestère et G. Viens étudient les causes de la croissance excessive des dépenses d'hospitalisation et s'interrogent sur les solutions possibles aux difficultés de la gestion hospitalière.
- n° 11, J. Rojot (INSEAD), "Syndicats français et théorie des relations industrielles" – La littérature professionnelle présente habituellement le mouvement syndical français comme une exception échappant à la théorie générale des relations industrielles. L'auteur explique qu'en réalité, bien des traits communs rapprochent le système français des systèmes de relations industrielles étrangers.

1978

- n° 14, P.-Y. Barreyre (IAE de Grenoble), "Les choix de sous-traitance dans la stratégie de l'entreprise" – Peu d'entreprises, même de grande taille, utilisent rationnellement le potentiel de ressources externes que leur offre la sous-traitance. L'auteur étudie les conditions dans lesquelles de telles décisions peuvent découler d'une stratégie consciente et organisée.
- n° 15, P. Poncet, Roland Portait (ESSEC), "La théorie financière de la firme et le tableau d'emplois-ressources" – La théorie financière de la firme est souvent mal comprise parce que les exposés théoriques sont conduits sans référence explicite à un cadre comptable précis. Les auteurs expliquent qu'en réalité les principaux résultats de la théorie financière résultent d'une analyse comptable des flux, connue de tous : le tableau d'emplois-ressources prévisionnel.
- n° 15, R. Papin (CESA-HEC), "Situation de la petite et moyenne entreprise aux Etats-Unis" – L'auteur a étudié directement aux Etats-Unis le fonctionnement de la Small Business Administration. Il a pu constater que depuis 1970, la vie des PME américaines ne s'était pas améliorée. Il faut se garder des présentations trop idylliques de la réalité américaine.

1979

- n° 21, J. Laufer (CESA-HEC), "Sociologie du cadre féminin" – Des femmes occupent de plus en plus des postes à responsabilité dans l'entreprise. Cette évolution, comme le souligne J. Laufer, n'entraîne pas pour l'instant de bouleversement de l'exercice du pouvoir dans les organisations.

Source : *Revue française de gestion*, "Au sommaire des cinquante premiers numéros", été 1975-hiver 1985, 40 p.

### **Document 13. "De quelques maladies infantiles de la recherche en sciences humaines et de leurs manifestations en matière de gestion"**

*En 1979, paraît dans la revue de la FNEGE, Enseignement et gestion, un article qui critique le scientisme de travaux de spécialistes de gestion formés outre-Atlantique. "De quelques maladies infantiles de la recherche en sciences humaines et de leurs manifestations en matière de gestion" est signé du pseudonyme de Christian Gamay :*

"Depuis quelques années, nous assistons à un prodigieux déferlement de prétentions scientifiques en matière de gestion. On ne se plaindra sans doute pas que la mariée soit trop belle. Et l'on ne peut qu'admirer la technicité de telle ou telle enquête quantitative en marketing ou en finances dont les réponses font l'objet de merveilleux traitements informatiques [...]. Il arrive, hélas, que l'amont de la recherche soit négligé. Le milieu dans lequel se déroule l'enquête n'est que médiocrement connu. Ou bien il n'est appréhendé qu'à travers un certain nombre de caractéristiques économiques, intéressantes sans doute, mais qui font abstraction de données socio-culturelles ou politiques dont la prise en compte eût modifié radicalement l'énoncé et le contenu des questionnaires. Et par la même les résultats [...]. Ainsi souvent obtient-on des résultats inexploitablement ou même dangereux si on les applique à la lettre [...]. Dans le meilleur des cas, les résultats obtenus n'ont qu'un intérêt très restreint. On a enfoncé des portes ouvertes et l'enquête a confirmé ce que tout un chacun pensait auparavant. Parvenu à ce stade, et toujours en restant dans ce cas optimum où l'enquête a fait pleuvoir des vérités premières, les chercheurs ont le choix entre deux procédés : ou bien constatant la relative insignifiance de ses résultats, il annonce qu'il ne s'agit là que des préliminaires d'une recherche approfondie, qu'il a tracé l'esquisse de l'esquisse d'un plus vaste projet pour lequel il a besoin d'entreprendre d'autres études et de bénéficier d'autres financements ; ou bien, conscient de la banalité des résultats, il fait le saut périlleux, extrapole savamment au-delà des quelques résultats scientifiquement contrôlés [...].

Durant la récente décennie, quelques centaines de brillants sujets français se sont rendus dans les Business Schools d'Amérique du Nord, aux sources mêmes de la gestion, à la Mecque du management. Ainsi s'est développée une filière américaine dont les mérites évidents n'ont pas à être soulignés ici, et il est bien certain que les leçons reçues outre-Atlantique ne sont pas perdues pour le plus grand nombre. Le drame est que quelques-uns de ces brillants sujets, une fois nantis d'un MBA ou d'un PHD, éprouvent quelque répugnance à adapter à la réalité française les méthodes et techniques et les recettes de recherche qui leur ont été enseignées en Amérique. Ceux-là sont consternés lorsqu'il leur faut aborder la dure réalité des entreprises françaises. Beaucoup de celles-ci leur semblent mal gérées. Nombre d'entre eux s'écartent par trop fondamentalement des normes apprises et choquent profondément leur orthodoxie. Comment est-il possible de faire de la recherche sur le terrain avec du matériel aussi mauvais ? Quand la théorie séduisante aborde la réalité malodorante et qu'elles se contredisent, c'est bien évidemment la réalité qui a tort.

Ainsi voit-on des professeurs de gestion éclairés, imprégnés de la tradition cathare, fuyant un monde pervers, s'envoler vers des cieux étoilés. Tournant le dos à une réalité maussade, ils s'enferment dans des laboratoires où ils travaillent dans la seule compagnie d'ouvrages et de revues, de préférence nord-américains. Ainsi, jonglant victorieusement avec les chiffres, les tableaux et les courbes ou les arbres de décision, sans jamais être pris en défaut — et pour cause — réussissent-ils le tour de force d'élaborer des traités de gestion sans jamais mettre le nez dans une quelconque entreprise de notre cher et vieux pays.

Ce qu'on vient de dire de la filière américaine, on peut le reprendre à propos d'une certaine filière française qui souffre de défauts analogues. Il existe, en nombre assurément très faible bien sûr, des chercheurs en gestion, issus des disciplines économiques ou juridiques, et qui professent un souverain mépris pour l'entreprise concrète, lui préférant une entreprise hygiénique, aseptisée, pasteurisée, telle qu'elle sort des tableaux et des statistiques de l'INSEE ou d'autres fabriques de chiffres économiques [...]. Ce que l'on perd en complexité concrète, on le gagne en pureté schématique. Et merveilleusement fondée sur de telles données, la théorie marche. Elle marche à tous les coups [...]."

Source : Christian GAMAY, "De quelques maladies infantiles de la recherche en sciences humaines et de leurs manifestations en matière de gestion", *Enseignement et gestion*, n° 9 (nouvelle série), Printemps 1979, pp. 49-51.

## Document 14. Diriger des thèses en GRH à la fin des années 1990

*Lors d'un entretien avec un universitaire spécialisé en GRH et formé en Amérique du Nord dans les années 1970 (ancien "boursier" FNEGE non interviewé à ce titre), sont évoquées les difficultés d'accès au terrain. Interviewer et interviewé échangent sur un mode relativement proche.*

*"Et au niveau des recherches, là comment se passe le lien avec les praticiens, c'est-à-dire soit pour certains l'enquête est très importante..."*

C'est très difficile, c'est un vrai problème, considérable, les entreprises sont très souvent heureuses de nos résultats, mais très fermées pour qu'on y entre, très très fermées, surtout pour une discipline comme la gestion des ressources humaines, surtout, parce que, on dit d'abord oui et puis quand on voit ce qu'on veut faire... Alors ça se base sur des contacts personnels, sur la chance, le hasard, les appuis. Par exemple, j'ai une thésarde qui a travaillé sur des données de seconde main, les bilans sociaux, qui eux sont facilement disponibles, les entreprises acceptent de vous aider mais ne veulent pas prendre de risque, c'est compréhensible. Donc, elle a réuni une banque des bilans sociaux et elle a travaillé là-dessus. J'ai un thésard qui travaille lui en commun avec une association d'employeurs (...) il s'intéresse à, ce n'est d'ailleurs pas une association d'employeurs c'est une fondation pour promouvoir la participation financière dans l'entreprise, une thèse sur la participation financière. On a contacté le groupe, les cabinets de consultants ont accepté de créer un comité de pilotage avec moi et on essaie d'introduire le chercheur auprès des entreprises pour qu'il puisse facilement obtenir ses données, faire passer le questionnaire. C'est le genre de chose qui se joue au coup par coup.

*- Donc là par exemple vous avez mis vraiment en place quelque chose pour insérer le thésard ou alors vous avez profité d'un lien créé pour...*

Oui, on a mis quelque chose en place, mais c'est vraiment au coup par coup et c'est très difficile. Cela c'est une difficulté supplémentaire dans la discipline, bien supplémentaire. On n'est pas comme les financiers, on ne peut pas prendre une banque de données déjà sur bande et la travailler pour en sortir un sujet de thèse. Il faut aller chercher les données sur le terrain et le terrain est récalcitrant, et récalcitrant c'est un euphémisme !

*- Oui parce que les enjeux sont énormes...*

Oui, c'est un vrai problème... En plus, les gens changent, quelqu'un qui avait dit oui, dit non. Le patron de quelqu'un qui avait dit oui, dit non. Quand il faut distribuer les questionnaires, ce n'est plus possible. C'est un problème que l'on ne peut résoudre qu'au coup par coup. Ce n'est pas facile. Alors évidemment... il y a un problème de représentativité des échantillons qui fait que sur le plan scientifique très souvent un certain nombre de résultats ne sont pas généralisables... Bon, ça dépend des hypothèses, s'il s'agit de processus (...) Par contre certains collègues ont travaillé sur des banques de données qui sont établies à partir des bilans sociaux (...) sur une longue période. [Cela] a permis à quelqu'un ici de faire le pont entre la finance et la GRH, de voir si certaines données issues des bilans sociaux pouvaient rendre compte [du cours] de l'action...

*- Donc là les données sont diffusées ?*

Les bilans sociaux ne sont pas diffusés au public, non, mais les entreprises les donnent assez facilement, ce n'est pas un document public, c'est un document qui va aux actionnaires, je crois, et qui va au comité d'entreprise, mais ce n'est pas pour autant un document public, néanmoins ce sont des documents que les entreprises acceptent assez facilement, très facilement...

*- Oui, c'est déjà une représentation déjà assez officielle des résultats de l'entreprise*

Oui enfin plus qu'officielle, réelle, ce sont les données prodiguées au comité d'entreprise, sous d'autres formes d'ailleurs mais qui sont vérifiables, ce sont des données sûres... Mais évidemment ça ne remplace pas des questionnaires sur les questions salariales. J'ai deux thésards par exemple qui cherchent à faire une thèse sur l'impact de la formation initiale et de l'école sur la trajectoire, les carrières, ils ont commencé et c'est un sujet sur lequel on s'aperçoit qu'il est très très difficile d'avoir des collaborations d'entreprises.

*- Et donc là dans ce cas-là, ils travaillent sur plusieurs entreprises ?*

Dans ce cas là on va être obligé d'inverser la problématique, au lieu de travailler sur des entreprises, des populations d'entreprises, de travailler sur les fichiers des grandes écoles et les trajectoires à travers les



entreprises. Ce qui donne des résultats complètement différents mais, les ouvertures qui m'ont été promises n'ont pas été conclues. Là c'est un véritable problème... dans mon expérience, les entreprises américaines sont en moyenne beaucoup plus ouvertes à ce genre de chose..."

Source : Entretien n° 24.

**Document 15 : Les effectifs d'enseignants du supérieur titulaires : éléments comparatifs entre l'ensemble des disciplines et les sciences de gestion (de 1971 à 2001)**

*Nous ne disposons pas de données précises permettant de mettre en relation durant trente ans l'évolution comparée des effectifs des enseignants du supérieur titulaires dans l'ensemble des disciplines et en sciences de gestion. Néanmoins la comparaison de données basées sur les années 1971, 1981, 1991 et 2001 pour des effectifs comparables (en termes de statuts) permet d'obtenir des tendances significatives. (Nous reprenons ici une partie des données des documents 1 et 2 dans cette visée comparative).*

Année	1971	1981	1991	2001
<b>Effectif des enseignants titulaires*</b>				
Total	23 214**	29 276	38 564	50 824
Gestion	153	342	557	1294
<b>Taux annuel d'accroissement :</b>				
Ensemble	-	+ 2,3 %**	+ 2,8 %	+ 2,8 %
Gestion	-	+ 8,4 %	+ 5,0 %	+ 8,8 %

Sources : pour l'ensemble des disciplines, Jean-Michel BERTHELOT, Sophie PONTHEUX, "Les enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur", *op. cit.*, p. 20 ; Pour les sciences de gestion : pour 1971, AF, I2F "Projet d'agrégation de sciences de gestion" ; pour 1981, Rapport Percerou, 1983 ; pour 1991, Rapport Chacornac, 1991 ; pour 2001, DPESR (site : [education.gouv.fr](http://education.gouv.fr))

\* Il s'agit des professeurs, maîtres de conférences et assistants titulaires (l'effectif de gestion est légèrement sous-estimé dans la mesure où nous ne disposons pas des effectifs des assistants titulaires).

\*\* Le nombre d'enseignants titulaires en 1971 est une évaluation réalisée à partir de l'effectif disponible (enseignants relevant d'une catégorie "enseignement supérieur") ; les "enseignants titulaires" représentent dans les années 1980, 76 % de cette catégorie, nous avons repris cette même proportion (soit 76 % de 30 546 = 23 214). Le taux d'accroissement est évidemment tributaire de cette évaluation.

## Document 16. Classement des sections disciplinaires (libellé CNU) par effectifs de maîtres de conférences et professeurs des universités (2000-2001)

Section*	Titre de la section	MdC	Prof.	Total
42->55	Disciplines médicales	1635	3567	5202
27	Informatique	1863	634	2497
60	Mécanique, génie mécanique, génie civil	1320	585	1905
63	Electronique, optronique et systèmes	1116	544	1660
26	Mathématiques appliquées et applications des mathématiques	1100	534	1634
5	Sciences économiques	1 080	543	1623
11	Langues et littératures anglaises et anglo-saxonnes	1205	400	1605
32	Chimie organique, minérale, industrielle	1071	475	1546
25	Mathématiques	941	571	1512
28	Milieux denses et matériaux	960	531	1491
61	Génie informatique, automatique et traitement du signal	1032	388	1420
1	Droit privé et sciences criminelles	867	448	1315
6	<b>Sciences de gestion</b>	<b>1001</b>	<b>293</b>	<b>1294</b>
16	Psychologie, psychologie clinique, psychologie sociale	826	264	1090
2	Droit public	640	448	1088
9	Langue et littérature françaises	654	384	1038
22	Histoire et civilisations : histoire des mondes modernes, histoire du monde contemporain, de l'art	617	353	970
62	Energétique, génie des procédés	655	315	970
64	Biochimie et biologie moléculaire	686	275	961
31	Chimie théorique, physique, analytique	630	314	944
14	Langues et littératures romanes : espagnol, italien, portugais, autres langues romanes	642	236	878
65	Biologie cellulaire	607	223	830
33	Chimie des matériaux	506	292	798
23	Géographie physique, humaine, économique et régionale	522	247	769
66	Physiologie	552	207	759
30	Milieux dilués et optique	499	241	740
19	Sociologie, démographie	505	184	689
40	Sciences du médicament	407	265	672
21	Histoire et civilisations : histoire et archéologie des mondes anciens et des mondes médiévaux, de l'art	417	244	661
7	Sciences du langage : linguistique et phonétique générales	439	202	641
67	Biologie des populations et écologie	425	152	577
41	Sciences biologiques	370	181	551
12	Langues et littératures germaniques et scandinaves	401	145	546
71	Sciences de l'information et de la communication	412	115	527
39	Sciences physico-chimiques et technologies pharmaceutiques	357	159	516
56-57-58	Odontologie	414	96	510
68	Biologie des organismes	372	128	500
70	Sciences de l'éducation	359	133	492
74	Sciences et techniques des activités physiques et sportives	401	90	491
35	Structure et évolution de la terre et des autres planètes	299	166	465
29	Constituants élémentaires	267	193	460
36	Terre solide : géodynamique des enveloppes supérieures, paléobiosphère	319	129	448
18	Arts : plastiques, du spectacle, musique, musicologie, esthétique, sciences de l'art	297	104	401
8	Langues et littératures anciennes	221	124	345
17	Philosophie	190	147	337
15	Langues et littératures arabes, chinoises, japonaises, hébraïques, d'autres domaines linguistiques	228	87	315
69	Neurosciences	231	80	311
4	Science politique	166	110	276
3	Histoire du droit et des institutions	148	114	262
10	Littératures comparées	147	71	218
24	Aménagement de l'espace, urbanisme	111	77	188
37	Météorologie, océanographie physique et physique de l'environnement	103	53	156
20	Anthropologie, ethnologie, préhistoire	93	59	152
34	Astronomie, astrophysique	91	58	149
13	Langues et littératures slaves	104	32	136
72	Epistémologie, histoire des sciences et des techniques	38	22	60
75	Théologie	22	35	57
73	Cultures et langues régionales	29	20	49
Total		31610	17087	48697

Sources : DPE (site [www.education.gouv.fr/personnel/enssup/](http://www.education.gouv.fr/personnel/enssup/)), année universitaire 2000-2001.

\* Il s'agit des 74 sections de la CNU (fixées depuis 1983 et ayant été peu modifiées depuis lors - la section 38 n'existe plus). Nous avons regroupé dans un seul intitulé les sciences médicales et l'odontologie qui sont organisées en sous-sections très spécialisées et qui fonctionnent de façon spécifique (praticiens hospitaliers bénéficiant d'une organisation des carrières particulière comme l'indique la grande proportion de professeurs).

**Document 17. Nombre de thèses entre 1974 et 1999 en sciences de gestion, sciences économiques et sciences et techniques (option Recherche opérationnelle-Gestion)**

Nous avons souligné l'évolution du nombre de thèses en sciences de gestion, sciences économiques, recherche opérationnelle-gestion : en gras, figurent les nombres de thèses par an les plus élevés et en italique, les nombres de thèses par an les plus faibles.

Discipline / Année	Sciences de gestion N	Sciences économiques N	Sciences et techniques (Recherche opérationnelle – Gestion) N
1974	<i>21</i>	<i>123</i>	<i>10</i>
1975	60	338	17
1976	83	296	18
1977	85	366	26
1978	119	411	24
1979	135	447	<b>40</b>
1980	110	535	33
1981	155	<b>538</b>	30
1982	140	476	23
1983	<b>157</b>	487	<i>0</i>
1984	133	427	2
1985	104	374	8
1986	80	363	14
1987	133	354	17
1988	92	224	26
1989	75	260	36
1990	66	323	40
1991	95	384	38
1992	100	426	43
1993	119	<b>528</b>	62
1994	137	292	<b>92</b>
1995	117	253	58
1996	141	267	97
1997	<b>197</b>	358	84
1998	147	317	98
1999	162	289	55

Source : CD thèses, 2001.

### **Document 18. Eléments sur le "marché" des maîtres de conférences en sciences de gestion à la fin des années 1990**

*La mise en parallèle de données relatives au marché des maîtres de conférences en sciences de gestion suggère la complexité de ce fonctionnement. Le nombre important de postes non pourvus chaque année ne signifie pas qu'il manque de candidats en gestion : de nombreux candidats, qui ne sont pas tous de jeunes thésards, ne sont pas qualifiés par la section de la CNU de sciences de gestion.*

Année	Doctorats soutenus dans l'année	Dossiers examinés	Candidats qualifiés	Candidats recrutés dans l'année	Postes offerts	Postes non pourvus	Postes pourvus
1998	147	372	151	113	162	40	122
1999	162	354	131	104	159	35	124
2000	n. d.	290	136	98	131	27	104

Sources : synthèse des résultats des campagnes de recrutement, DPE B3 (années 1998-2000 disponibles sur le site de l'EN pour l'ensemble des disciplines) ; CD Thèses, 2001.

### Document 19. Vingt ans de concours d'agrégation du supérieur en sciences de gestion

Les données relatives au nombre de candidats au concours d'agrégation de sciences de gestion, de postes mis au concours et de candidats reçus, donnent une image du marché des universitaires dans cette discipline. Le nombre de postes est élevé (plus de 20 postes sont mis au concours tous les deux ans) et c'est en 1997 que l'ensemble des postes sont pourvus. Le nombre de candidats inscrits est relativement faible (à part en 1981 et 1997 dates auxquelles environ 80 candidats se présentent pour 25 postes sont mis au concours). A l'opposé, en 1987, 32 candidats sont inscrits pour 14 postes.

Parmi les membres du jury dominent les premiers économistes inscrits dans la section de gestion et progressivement apparaissent des enseignants formés initialement en gestion. Exception est faite pour Bernard Pras, major du premier concours, qui participe au jury dès 1979. Ce jury est également exceptionnellement composé d'un sociologue, F. Bourricaud.

Année	Membres du jury	Candidats inscrits (N)	Postes mis au concours (N)	Admissibles (et sous- admissibles) (N)	Candi- dats reçus (N)
1977	MM. Roger Percerou (pdt), Alain Bensoussan, Philippe Doblain, Jean-Guy Mérigot, André Page, André Reydel, Maurice Saias	50	15	25	12
1979	MM. Jean-Guy Mérigot (pdt), Pierre Lassègue, Paul Didier, François Bourricaud, Bernard Pras, M. de Boissieu ; J.-J. Leven	66	28	26	16
1981	MM. Pierre Lassegue (pdt), Claude Champaud, Jean-Pierre Debourse , Antoine De Tavernost, Narcisse Franco, André Page, Henri Tezenas du Montcel	78	26	32 (40)	25
1984	André Page (pdt), Jean-Pierre Jobart, G. Maarek, R. Piani , Robert Reix, Maurice Saias, Sylvain Wickham	41	20	25 (28)	16
1987	MM. Sylvain Wickam (pdt), Luc Boyer , P. Koch , R. Leban, Michel Marchesnay, Alain Martinet, J.-R. Sulzer	32	14	14 (20)	10
1989	MM. Robert Le Duff (pdt), Jacques Rojot [n. d.]	42	20	22 (30)	13
1991	MM. Jean-Pierre Jobart (pdt), Alain Couret, Jacques Lebraty, Dwight Merunka, Philippe Raimbourg, E. Edou, L. Moissonnier	26	22	17 (20)	12
1993	MM. Jacques Lebraty (pdt), F. Castellani , Patrice Fontaine, Dwight Merunka, Robert Reix, Jacques Rojot, Jacques Thevenot	n.d.	30	18 (25)	14
1995	MM. Alain Cotta (pdt), P. Dubois, T. Funk-Brentano, Bernard de Montmorillon, Gérard Hirigoyen, F. Seurre, Mme Sabine Wild	46	25	17 (29)	12
1997	MM. Pierre Spiteri (pdt), José Allouche, Gérard Hirigoyen, Jean-Pierre Nioche, Bernard Pras, Robert Reix, Jacques Rojot	83	25	30 (36)	25

Sources : Rapport Chacornac, 1991 ; Ecole de Paris ; *Journal officiel*.

## **Encadré 1. Diffuser le management dans l'administration et le secteur public**

*Le Centre de formation supérieure au management (CFSM) est un centre inter-écoles impliquant des grandes écoles d'ingénieurs ainsi que l'ENA. M.-E. Chessel (sur la base des archives de la FNEGE) a analysé le rôle des premiers secrétaires généraux de la FNEGE Charles Giraud (patron) et Philippe Agid (administrateur civil) dans cette tentative de coopération institutionnelle pour diffuser le management dans l'administration et le secteur public.*

"Encouragés par C. Giraud et la FNEGE, des représentants de sept grandes écoles d'ingénieurs se rencontrent en juin 1970 pour envisager la possibilité de mettre en place un enseignement de gestion en commun. En septembre 1970, le directeur de l'ENA rejoint le mouvement, alors que l'Ecole crée un séminaire relatif à l'introduction des méthodes modernes de gestion dans les directions départementales de l'Équipement, et un autre concernant l'impact des méthodes modernes de gestion sur la décision administrative. Bien entendu les enjeux de ce nouveau centre sont nombreux puisqu'il s'agit de faire cohabiter deux publics différents et en concurrence — les énarques et les ingénieurs des corps d'État — autour d'une formation au management public. Une telle naissance pourrait aussi avoir des conséquences sur le contenu de l'enseignement dans des écoles, qui délègueraient officiellement l'enseignement du management à ce nouveau centre. D'après un protocole d'accord entre les différentes écoles datés de 1971, le centre est chargé de recevoir, au titre de la formation permanente, des cadres supérieurs, d'origine scientifique ou non, en fonction depuis au moins quatre ans dans une administration publique ou dans le secteur privé ou nationalisé. Les écoles demandent en outre à la FNEGE que 'le centre inter-écoles soit considéré par elle dès sa création comme susceptible de recevoir son appui' et elles s'engagent à la constitution d'une équipe à laquelle seront associées deux ou trois 'boursiers' dès 1971.

Le soutien de la FNEGE semble acquis. D'une part, un tel centre est susceptible de favoriser une 'fusion des efforts' que C. Giraud ne cesse de proclamer dans le cadre de la politique de la masse critique. En outre la participation à ce projet est selon lui un moyen de toucher les professionnels diplômés des grandes écoles et de modifier les attitudes du management dans les organisations publiques ou privées. D'autre part, le secrétaire général est conscient de l'opportunité que constituent les boursiers diplômés des grandes écoles d'ingénieurs ou de l'ENA, alors en formation aux États-Unis, dans la création de ce centre et indirectement dans la promotion des écoles de gestion. (...) [Ce soutien] n'est certes pas sans condition : il est implicitement subordonné à un accord avec des grandes écoles de commerce.(...) Encouragés par la FNEGE, HEC et l'ESSEC posent leur candidature. [Mais leur association pose le problème de la concurrence entre institutions proposant le même type de formation].

La perspective de la création du CFSM commence à attirer en outre l'attention des pouvoirs publics qui y voient notamment un moyen de diffuser la RCB (rationalisation des choix budgétaires) à côté des établissements existants comme le centre de formation professionnelle du ministère de l'Économie et des Finances, le centre d'études des programmes économiques ou le Centre d'enseignement supérieur du management public (CESMAP) dépendant du ministère des Postes et Télécommunications. C'est dans ce contexte que Michel Massenet [à la tête de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique] s'intéresse au CFSM et devient vice-président du directoire.(...) Le CFSM le dispense de créer un institut spécifique de formation continue des cadres supérieurs de l'administration, tout en lui permettant de trouver un 'équilibre entre la vocation ministérielle en matière de formation continue et le souci d'une régulation interministérielle'.

La petite équipe du CFSM [est] constituée à partir des membres d'un premier groupe de travail (...). [Philippe Gluntz, X-Ponts diplômé de l'IEP de Paris et ayant préparé un PhD à l'université de Vanderbilt avec l'aide de la FNEGE, est nommé directeur pédagogique du CFSM]. L'installation dans les locaux de l'ENA prend visiblement du temps et empêche le secrétaire général de proposer un premier 'projet de budget'. La FNEGE fournit la trésorerie du CFSM en attendant que les écoles soient susceptibles de verser leur contribution. Mais le projet s'enlise : aucun financement n'est véritablement dégagé par les écoles, et aucun projet dynamique n'est présenté au directoire dans l'attente des solutions financières. (...) La collaboration entre établissements concurrents est difficile. Mais cet exemple est révélateur du rôle joué par la FNEGE dès l'origine pour faciliter les coopérations et rapprochements afin de créer des 'pôles', favoriser la diffusion du management dans des institutions moins spécialisées que les établissements de formation à la gestion tout en tentant de faire reconnaître les derniers comme des acteurs incontournables en la matière. [Philippe Agid poursuit cette action de formation visant la

fonction publique et s'impose comme interlocuteur durant les différentes crises au milieu des 1970] au CFSM et au CESMAP".

Source : M.-E. CHESSEL "Le management public : une aubaine ?", in Marie-Emmanuelle CHESSEL, Fabienne PAVIS, *Une histoire de la Fnege (1965-1975). Rapport final de recherche, op. cit.*, pp. 208-211.

## **Document 2. Bertrand Collomb à la une du *Nouvel Economiste***

[repro]

Source : *Le Nouvel Economiste*, n° 1092, 28 novembre 1997.



### Document 3. Claude Riveline et le CGS de l'École des Mines de Paris

Claude Riveline, né en 1936, est un ingénieur issu du corps des mines, "sans savoir ce que c'était", précise-t-il dans un entretien accordé à la revue dépendant de l'École des Mines (2). A 25 ans, après une première année dans l'administration en Algérie (à la fin de la guerre d'indépendance), il fait le tour du monde grâce à une bourse. "Je suis revenu de là avec le sentiment que je n'avais plus le droit de faire des choses locales et conventionnelles parce que j'avais vu que la planète n'est pas du tout homothétique du 7<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Je m'en suis ouvert au sous-directeur de l'École des Mines de l'époque, Raymond Fischesser, qui m'a offert un poste de chef de travaux d'exploitation des mines, c'est-à-dire d'assistant d'enseignement à l'École des Mines" (2). A partir de 1963, à 27 ans, il s'occupe de l'enseignement spécialisé en mines (l'option "exploitation des mines" suivie par un tiers des élèves, futurs ingénieurs civils des mines). Ses références sont (classiquement pour un X) la recherche opérationnelle et les mathématiques appliquées : "J'ai été absolument envoûté par les cours de Maurice Allais et par les œuvres de Jacques Lesourne" (*Techniques économiques et gestion industrielle*, paraît en 1958 chez Dunod) (1). Mais il raconte que, en tant que fils de marchand de chaussures, il a été amené à expérimenté très jeune, en comptant les boîtes à chaussures, le fait qu'on ne connaissait jamais la valeur exacte d'un stock (ou que cela coûtait de l'argent, du temps, était source d'erreur...), ce qui était ignoré dans la recherche opérationnelle. Il constitue en moment clé cette expérience (1, 2). Elle éclaire toute son approche future de la gestion et sa méfiance vis-à-vis de la théorie.

Dans un premier temps, il applique les mathématiques, avec ses élèves dont Jean-Claude Moisdon, aux problèmes qui se posent dans l'exploitation des mines. En 1964, leur étude portant sur "la recherche du meilleur réseau de galeries par analogie mécanique" est un succès. Autre exploit, la mise au point d'une simulation de circulation des trains de roulage. Leur légitimité se fonde donc sur les mathématiques. C'est en 1967, que le Centre de gestion scientifique est officiellement créé, alors que l'option exploitation des mines se subdivise en quatre : informatique, mécanique des roches, mines, gestion scientifique ; chacun disposant d'une ligne budgétaire et d'un laboratoire. L'intitulé du CGS est la traduction du Management Science Center créé par Russel Ackoff à la Wharton School de Philadelphie (et que visite C. Riveline en 1967). L'institutionnalisation en laboratoire de recherche est contemporaine de l'arrivée de Pierre Laffitte à l'École des Mines de Paris. Sa politique affirme "une double vocation : 1) il faut être grands, forts et internationaux ; 2) il faut être tournés vers l'industrie sans lui être asservis : c'était le concept de recherche orientée" (2).

Jean-Claude Moisdon, un des premiers chercheurs salarié du CGS, indique deux tournants importants (1). Le premier grand tournant correspond à l'entrée à l'intérieur d'organisation (lié à la contrainte de formation : il fallait trouver cinq terrains d'études différents et attractifs pour les dix optionnaires). Se pose alors les problèmes de collectes des données, de dialogue avec "les gens de terrain". Le second (daté de 1970) correspond à une rupture avec l'idée de modèle et d'optimum et la recherche d'une autre rationalité que celle exprimée dans les modèles : "Donc essayons de reconstruire la rationalité des différents acteurs. Et là, on entre dans une phase qui est l'accent mis sur les systèmes d'évaluation des agents" tout en se distinguant de la théorie de rationalité limitée de H. Simon (1).

C'est à cette époque qu'ils mettent en place tout un système de recherche collective, où Claude Riveline impose à ces collaborateurs un environnement d'incertitude, les renvoyant à leurs questions et angoisses. Il use volontiers d'un vocabulaire psychanalytique, met en place des rituels... Se considérant comme un professeur "catalyseur", il peut être perçu par ses critiques comme une sorte de gourou.

Selon lui, ce discours déstabilisateur ne peut être enseigné qu'à une élite : "Les gens qui ont peu de ressources, qui peuvent se trouver seuls, très désolés, chômeurs, etc., il faut leur donner des bouées, des choses qui leur permettent de surnager ; il leur faut du solide, du dur. Je ne vais pas enseigner l'évaluation des coûts à un aide-comptable : tout ce que je ferais c'est le désespérer ; il m'en voudra, il ne comprendra pas grand chose et, en plus, ça ne lui servira à rien. Je vais faire un malheureux, je lui détruis son monde. Aussi bien socialement que psychologiquement, je commettrais un crime ; mais mes élèves ne sont jamais chômeurs, enfin pas avant 40 ans, et ils vont inventer les systèmes que les aides-comptables devront utiliser. Comment voulez-vous inventer si vous n'avez pas une joyeuse impertinence devant ce qui existe déjà, il faut que je les libère par rapport aux normes (...). Si je leur apprends à vivre prosternés, je ne leur inculque pas une bonne posture pour affronter le futur" (2).

Sources : (1) Jean-Claude MOISDON, Claude RIVELINE, "Jalons pour une histoire du Centre de gestion scientifique de l'École des mines de Paris", propos recueillis par Patrick Fridenson, *Entreprises et histoire*, n° 7, décembre 1994, pp. 19-35. (2) Claude RIVELINE, "Une pédagogie médiévale pour enseigner la gestion", Entretien mené par Bernard Colasse et Francis Pavé, *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n° 38, mars 1995, pp. 14-32. (3) Claude RIVELINE, "De Maurice Allais à Emile

Durkheim. Itinéraire d'un chercheur en gestion", commentaire de Bernard Roy et débats animés par Raymond-Alain Thiétart, *Les Annales de l'Ecole de Paris*, 1994, pp. 367-378. (4) Claude RIVELINE, "Essai sur le dur et le mou", *La Jaune et la Rouge*, n° 406, 1985, pp. 101-108. *Who's Who in France* 1995-1996, p. 1465.

#### **Document 4. Gérer la formation permanente**

*Après plusieurs années comme enseignante dans une grande école de commerce, la direction de la formation permanente est proposée à cette jeune femme formée à Northwestern. Elle décrit, lors d'un entretien réalisé dans le cadre de l'enquête FNEGE le caractère commercial d'un métier nouveau pour elle et insiste sur la différence de temporalité entre formation initiale et formation continue.*

" [Le directeur du groupe] m'a demandé de devenir le directeur de la formation permanente. Alors c'était un peu un challenge parce que je ne suis pas une personne qui avait fait du marketing à outrance, c'était quand même un autre métier beaucoup plus... à forte densité commerciale. La formation permanente, il faut vendre des produits à des entreprises, il faut vendre des services etc. Moi je trouvais que c'était un challenge intéressant. J'avoue avoir un peu hésité et puis, en me disant, au fond si on me l'offre, c'est qu'on me juge capable de le tenir, c'est bête de ne pas essayer et de ne pas se tester, c'était un peu un défi. Et c'est vrai que j'ai bien aimé m'occuper de la formation permanente du groupe, c'était très complet. Vous êtes en contact direct avec les entreprises et vous avez des mesures assez rapides de ce que vous faites et de ce que vous entreprenez. Le feed-back est peut-être plus rapide que lorsque vous formez des étudiants. Cela prend déjà trois ans pour les former et avant que vous sachiez comment ils vont se comporter dans une entreprise, il faut attendre un certain temps pour savoir si vous avez bien orienté vos actions, si vous avez choisi la bonne approche pédagogique, etc. En formation permanente, lorsque vous êtes responsable de ce centre de formation, vous voyez beaucoup plus rapidement le résultat de vos actions, c'est clair, ça a un côté aussi dynamisant. Bon, on a fait un certain nombre de choses. On a créé un programme de management général qui ouvrait une autre dimension à la formation permanente qui était très fonctionnelle, très spécialisée [...] C'était un programme plutôt pour dirigeants, généralistes, donc c'était une autre gamme de produits, et en même temps, beaucoup de programmes internationaux. C'est une époque d'ailleurs où la FNEGE avait pas mal misé sur l'international et donc on a travaillé avec la FNEGE sur ce plan-là. On a participé à des programmes communs dans différents pays en Afrique... On a eu des programmes de formation pendant plusieurs années [là-bas]. Nous, on a lancé de nouveaux produits, dans le domaine de la santé".

Source : Entretien n° 25.

## Document 1. La nomenclature de la présentation de soi des professeurs du Groupe HEC

*La brochure de plus de 300 pages qui rassemble les CV des 105 professeurs permanents du Groupe HEC est présentée par ordre alphabétique. La nomenclature préétablie se présente comme suit :*

**Prénom NOM**

\_\_\_\_\_

*Photographie*

Date de naissance

**Statut de professeur**  
Département

Tél. :

**FORMATION**

**RECHERCHES  
ET  
PUBLICATIONS**

Ouvrages :

**CENTRES  
D'INTERET**

Chapitres dans des ouvrages collectifs :

**ACTIVITES  
ACADEMIQUES**

Principaux cours enseignés au Groupe HEC :

Responsabilités pédagogiques au sein du Groupe HEC :

Cours enseignés et responsabilités pédagogiques dans d'autres institutions :

Articles :

Communications dans des colloques :

**ACTIVITES EN  
ENTREPRISE**

Activité d'expertise :

Cahiers de recherche :

**ACTIVITES  
SCIENTIFIQUES**

Affiliation à des associations professionnelles et scientifiques :

Thèses, rapports de recherche :

Activités éditoriales :

Divers :

Organisation de manifestations :

Source : Groupe HEC, Corps professoral permanent, 1995.

### Document 3. Les spécialités de sciences de gestion à travers le bilan des thèses 1995-1997

*Dans le cadre des Journées nationales des IAE de 1998, huit professeurs en poste en IAE (dont quatre nouveaux agrégés du concours 1996-97), réalisent le bilan des thèses soutenues en sciences de gestion entre 1995 et 1997. La division en huit domaines n'est pas explicitée. Elle reprend en grande partie les spécialités de l'agrégation (avec des intitulés différents, cf. note 14) : Comptabilité-contrôle, finance, marketing, gestion des ressources humaines, systèmes d'information, politique juridique ; deux spécialités supplémentaires apparaissent : le management stratégique et le management public (et le domaine des méthodes quantitatives est absent). Certains auteurs soulignent le flou des frontières entre domaines et donc la difficulté de comptage : la stratégie, les systèmes d'information, le management public, la GRH peuvent être associés à une définition plus ou moins extensive précisent-ils. En GRH, une conception élargie du domaine a été retenue ; en management stratégique, les thèses soutenues en économie ont été comptabilisées (soit 12 %, n =15) et les sources multipliées ; en politique juridique, la majorité des thèses sont soutenues en droit privé. En revanche, les spécialistes de comptabilité et de finance n'évoquent pas les zones de brouillage entre leurs deux branches, mais de fait, dans la description du contenu des domaines respectifs, une "intersection" apparaît. Les sous-spécialités sont elles-mêmes plus ou moins cristallisées : c'est le cas en comptabilité (financière /de gestion), en finance (d'entreprise/de marché), en marketing (comportement de l'acheteur/stratégie marketing/marketing mix). A l'inverse, en management public, seuls des mots-clés sont fournis pour décrire la structuration interne de la spécialité. Le mode de description de chacun des huit domaines renvoie à une plus ou moins grande stabilisation de la sous-discipline.*

---

**Comptabilité-contrôle** : bilan réalisé par Jean-Louis Malo (IAE de Poitiers) à partir de 27 thèses.

- Comptabilité financière : Histoire comptabilité financière ; Théorie, normalisation et doctrine comptables ; Systèmes d'information comptable (comptabilité événementielle, qualité) ; Etats financiers (aide à la décision, diagnostic, marchés financiers) ; Gestion fiscale ; Audit ; Comptabilité internationale ; Comptabilité sociale et environnementale ;
- Comptabilité de gestion : Histoire comptabilité de gestion ; Evolutions techniques de comptabilité de gestion ; Théorie SI et contrôle ; Contrôle et organisation (groupes, réseaux) ; Contrôle et hommes (évaluation, motivation, culture) ; Contrôle et management public ou secteurs spécifiques ; Application contrôle de gestion dans multinationales ou pays étrangers.

---

**Finance** : bilan réalisé par Hervé Alexandre (IAE de Dijon) à partir de 41 thèses.

- Finance d'entreprise : Financement et structure du capital ; Gouvernement des entreprises ; Banque et assurance ;
- Finance de marché : Marchés financiers et gestion de portefeuille (marchés à terme, évaluation des produits dérivés, performance et gestion de patrimoine, microstructure)

---

**Gestion des ressources humaines** : bilan réalisé par Géraldine Schmidt (IAE de Nancy) à partir de 52 thèses.

- Outils et pratiques de GRH : Emploi (recrutement, licenciement, évaluation...); Rémunération et participation ; Développement humain (formation, compétences, comportement au travail, gestion de catégories particulières de personnel) ; Conditions de travail, RTT...
- Management et stratégie : Environnement, relations industrielles, performance de l'entreprise... Organisation, communication, SI sociale... Culture, innovation, qualité... Ethique ; International ; GRH et management public ; Cognition, décision.

---

**Management public** : bilan réalisé par Jean-Jacques Rigal (IAE de Pau) à partir de 18 thèses.

Mots-clés les plus cités : santé, GRH, contrôle de gestion, évaluation, pays, management, eau, étranger / comparé, marketing, systèmes d'information

---

**Management stratégique** : bilan réalisé par Robert Paturel (ESA de Grenoble) à partir de 131 thèses.

Thèmes : Stratégies de coopération/réseaux ; Manœuvres stratégiques ; Stratégie d'innovation/technologie ; Performance et compétitivité ; Ecologie et stratégie ; les diverses approches de la stratégie ; Avantage concurrentiel ; Outils du management stratégique ; Management stratégique public et associatif ; Stratégies internationales ; Ethique / légitimité ; Management stratégique des RH ; Management stratégique des risques ; Apprentissage ; Qualité ; Entrepreneuriat ; Stratégie et information.

---

**Marketing** : bilan réalisé par Gilles Roehrich (IAE de Lyon 3) à partir de 51 thèses.

- Comportement de l'acheteur : achat individuel ; achat familial ; achat professionnel ;
- Stratégie marketing et organisation : stratégie marketing ; organisation ;
- Variables du Mix (dont impact sur l'acheteur) : produit/service, publicité, promotion des ventes, parrainage, force de vente, distribution.

---

**Politique juridique** : Bruno Amann (IAE Pau) à partir de 6 thèses en sciences de gestion et 23 thèses en droit privé.

---

**Systèmes d'informations** : Marc Favier (ESA Grenoble) ; n = 28 (SI stricto-sensu) plus n = 12 (thèmes de SI)

Domaines : Architecture de l'information ; Utilisation efficace des données ; Planification stratégique des SI et TI [technologies d'information] ; Ressources humaines ; Apprentissage organisationnel et utilisation des technologies ; Infrastructure en TI réactive ; Alignement des SI sur l'organisation ; SI et avantages compétitifs ; Productivité des SI :TI ; planification et expérimentation des TI.

Source : "L'état des thèses en sciences de gestion", *Cahier de recherche de l'IAE de Nantes*, octobre 1998.

#### Document 4. Revues citées pour publication par au moins un professeur d'HEC et un professeur agrégé en 1996

Nom de la revue	Organisme lié/éditeur	Création	Périodicité	Nationalité	Nb occurrence (Hec ; Ag)
<i>Analyse financière</i>	Société française des analystes financiers (SFAF)	1969 -> 1926-	trimestriel	F	3 ; 5
<i>Banque</i>	Association professionnelle des banques	1999	mensuel	F	5 ; 1
<i>Banque et marchés</i>	supplément de Banque	1992 ->	bimestriel	F	1 ; 1
<i>Cahiers français</i>	Documentation française	1956 ->	bimestriel	F	7 ; 1
<i>Comptabilité contrôle audit</i>	Association française de comptabilité	1995 ->	semestrielle	F	1 ; 2
<i>Decisions marketing</i>	AFM	199? -> 1965-	trimestriel	F	1 ; 3
<i>Direction et gestion des entreprises</i>	IFG (devient Direction et gestion )	1997	bimestriel	F	2 ; 3
<i>Echanges</i>	Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion	1967 ->	trimestriel	F	4 ; 1
<i>Finance</i>	Association française de finance	1982 ->	trimestriel	F	3 ; 3
<i>Gérer et comprendre (Annales des mines)</i>	Ecole des mines de Paris	1985 ->	trimestriel	F	9 ; 2
<i>International journal of research in marketing</i>	European marketing academy	1984 ->	trimestriel	NL(Lg : ang)	2 ; 1
<i>Journal de la société statistique de Paris</i>	Société statistique de Paris	1860 ->	trimestriel	F	1 ; 3
<i>Journal of finance</i>	American finance association	1946 ->	trimestriel	US	6 ; 1
<i>Journal of financial and quantitative analysis</i>	Washington U. (Business school)	1966 ->	trimestriel	US	1 ; 1
<i>Journal of futures markets</i>	Columbia U. (Center for the study of futures markets)	1981 ->	bimestriel	US	1 ; 1
<i>Journal of management studies</i>	Manchester BS	-	-	GB	1 ; 1
<i>Journal of portfolio management</i>	Institutional Investor systems	1974 ->	trimestriel	US	1 ; 1
<i>Personnel</i>	Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel	1968 ->	indéfinie	F	1 ; 2
<i>Petites affiches</i>	Journaux judiciaires réunis	19??	tri-hebdomadaire	F	2 ; 1
<i>Recherche et applications en marketing</i>	Association française de marketing	1986 ->	trimestriel	F	3 ; 6
<i>Research policy</i>	Amsterdam	1971 -> 1987-	bimestriel	NL	1 ; 1
<i>Revue de droit comptable</i>	-	1997	trimestriel	F	1 ; 1
<i>Revue de gestion des ressources humaines</i>	AGRH	1991 ->	trimestriel	F	1 ; 4
<i>Revue d'économie financière</i>	Association d'économie financière	1987 ->	trimestriel	F	2 ; 1
<i>Revue d'économie industrielle</i>	-	1977 ->	trimestriel	F	3 ; 1
<i>Revue du Financier</i>	Ed. scientifiques internationales	1979 ->	bimestriel	F	7 ; 1
<i>Revue éthique des affaires</i>	Ed. ESCA	1995 ->	trimestriel	F	2 ; 1

<i>Revue française de comptabilité</i>	Ordre des experts comptables	1955 ->	mensuel	F	8 ; 2
<i>Revue française de gestion</i>	FNEGE	1975 ->	indéfinie	F	24 ; 8
<i>Revue française du marketing</i>	ADETEM	1964 ->	trimestriel	F	6 ; 3
<i>Sciences de gestion (Economies et Sociétés)</i>	ISMEA	1979 ->	annuelle	F	2 ; 3
<i>Sciences humaines</i>	-	1989 ->	bimestriel	F	2 ; 1
<i>Stratégies ressources humaines</i>	Agence de presse ZELIG	1992 ->	trimestriel	F	1 ; 1

Sources : Brochure Corps professoral HEC, 1995 ; "Annexe B" des professeurs agrégés de 1996 ; CD Rom Myriades.

## **Document 5. Le sexe des anges ou quand une intervieweuse supporte mal la comparaison marketing - sociologie...**

*Interrogé en 1996 en tant que professeur d'une grande école sur sa trajectoire, un professeur de marketing évoque d'emblée (en tout début d'entretien) la spécialisation à outrance qui selon lui domine sa discipline. Il nous interpelle, en tant que productrice de thèse, et donc nécessairement impliquée dans ce type de "querelles byzantines". Nous rentrons dans un premier temps dans une logique de discussion, puis, nous arrêtons net cet échange (maladroitement) dès lors que nos conceptions s'opposent. Nous imposons alors la logique de l'entretien, objectif de cette rencontre : c'est nous qui posons les questions...*

"La notion de généraliste en marketing n'existe pratiquement plus. Vous vous inscrivez à l'ESOMAR ou vous vous inscrivez à l'Association française de marketing qui est le truc qui regroupe les profs, on vous demande vos spécialités, on ne vous dit pas de dire, marketing, c'est pas assez. Or le marketing c'est un livre de 400 pages ! Je veux dire le contenu intelligent du marketing c'est même pas 400 pages ! Et il y a des mecs qui se spécialisent sur un paragraphe ou sur une note de bas de page de ce livre de 400 pages ! c'est débile... si on pense qu'en plus ça vieillit à toute vitesse ! C'est-à-dire que cette note en bas d'une page, elle a été valable pendant 4 ans ! Et qu'un gars est devenu spécialiste de ça ! C'est un peu horrible enfin bon... Moi je compare toujours ça à Byzance ! C'est les discussions sur le sexe des anges ! Alors que il n'y a plus d'anges, plus de sexes, c'est complètement stupide ! Mais vous êtes là dedans, l'esprit du doctorat c'est ça ! L'esprit du doctorat c'est de disséquer indéfiniment tout ce que les gens ont fait avant, et puis d'avancer de quelques centimètres sur une question dont l'intérêt est très piquant au moment où la thèse est faite et disparaît la semaine suivante !

*- Sauf que l'approche peut être très générale et être valable pour d'autres domaines, c'est ce que je revendique... là je travaille sur les sciences de gestion mais je pourrais travailler sur une toute autre discipline à mon avis avec à peu près le même appareillage*

Oui oui, c'est votre avantage par rapport à la gestion, c'est pas que vous soyez plus dans une science qu'eux mais vous êtes plus dans la philosophie qu'eux, et par conséquent ça à un caractère...

*- Philosophie... plutôt sociologie*

Vous savez, je suis en train de lire Benjamin, Walter Benjamin et c'est une époque où les gens qui faisaient de la philosophie s'appelaient sociologues. Je ne sais pas s'ils se raccrochaient à Auguste Comte en tous les cas ils se considéraient comme sociologues, et ce qu'ils font maintenant avec du recul c'est rigoureusement rien d'autre que de la philosophie... Ce n'est pas ce que je dirais de Bourdieu qui n'est, hélas, ni philosophe ni sociologue !

*- Ah... on va peut-être revenir si vous le voulez bien... partir plutôt de votre trajectoire (...)"*

Source : Entretien n° 16.



## **Document 6. De la légitimité ou non de poser une question de GRH à un professeur de finance...**

*Un professeur d'école de commerce interviewé en 1995 explique la différence d'enjeu de l'opposition généraliste / spécialiste en France et aux Etats-Unis :*

"En France il y a eu pendant longtemps, au début, la priorité... et le résultat de la dernière agreg confirme un peu ça, l'idée que, bon bah, ce qu'on cherche ce sont des généralistes qui peuvent parler de tout... C'est normal si vous avez un candidat de finance... de lui poser des questions de, je ne sais pas, gestion des ressources humaines, pour vérifier s'il peut improviser une réponse... alors que c'est quelque chose qui n'arriverait jamais aux États-Unis... on trouverait ça complètement abracadabrants... et là donc cette idée... enfin le problème reste encore discuté... Encore une fois, à la dernière agreg, par opposition à l'avant-dernière, il y a un profil de généraliste qui était recherché (ils n'en ont pris que 11 jugeant les autres trop spécialisés) donc, on ne peut pas dire que ce soit un combat terminé ou dépassé, c'est tout à fait au coeur du problème en France, à l'université... Dans les écoles, il est clair au contraire, même à l'INSEAD, il est clair que l'orientation en sous-disciplines est elle considérée comme acquise depuis 30 ans... et à l'étranger, je ne sais pas, lorsque vous allez dans une Business School, ça se passe par sous-disciplines".

Source : Entretien n° 3.

## Document 7. Le corpus des douze revues françaises étudiées

*Le corpus construit cherche à décrire la diversité de l'espace des revues françaises de gestion. L'hétérogénéité est perceptible à travers les intitulés des revues, la diversité des associations ou institutions de référence qui les publient, leur maison d'édition et leur date de création. La date figurant entre parenthèses correspond à la date de création d'une version première de la revue.*

NOM DE LA REVUE	ASSOCIATION ou INSTITUTION DE REFERENCE	MAISON D'EDITION	DATE DE CREATION
<i>Management France</i>	CNOF : Comité national de l'organisation française	CNOF	1969 (1934, 1927)
<i>Revue française de comptabilité</i>	Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables	Ed. comptables Malesherbes	1955
<i>Revue française du marketing</i>	ADETEM (association pour le développement des études de marchés - Association nationale du marketing)	ADETEM (Ed. Dunod en 1964)	1964 (1956)
<i>Direction et gestion des entreprises</i>	Institut français de gestion ( <i>non mentionné</i> )	SARL Direction & Gestion (en 1965, ICG & association anciens IFG)	1965
<i>Revue française de gestion</i>	FNEGE	Ed. Liaisons (FNEGE en 1975)	1975
<i>Sciences de gestion (Economies et sociétés, Cahiers de l'ISMEA)</i>	ISMEA (Institut de sciences mathématiques et économiques appliquées)	Ed. Presses Universitaires de Grenoble (ISMEA en 1979)	1979
<i>Finance</i>	Association française de finance	Ed. PUF	1982 (1980)
<i>Gérer et comprendre (Annales des Mines)</i>	Ecole des Mines de Paris	Ed. ESKA (en 1985, Gedim)	1985
<i>Recherche et applications en marketing</i>	Association française de marketing	Presses universitaires de Grenoble (Ed. PUF en 1986)	1986
<i>Revue de gestion des ressources humaines</i>	Association de gestion des ressources humaines	Ed. ESKA	1991
<i>Stratégies ressources humaines</i>	Agence de presse ZELIG	Zelig Publications	1992
<i>Revue éthique des affaires</i>	-----	Ed. ESKA	1995

Source : Revues du corpus de l'année 1995 et de leur année de création.

**Tableau 13. Répartition des membres des comités de rédaction suivant leur attache institutionnelle**

*La répartition des membres des comités de rédaction des 12 revues du corpus selon leur attache institutionnelle montre une opposition entre les revues dont une très large majorité de membres ont une position académique (Sciences de gestion, Finance) et les revues concentrant une forte proportion de praticiens (Stratégie ressources humaines, Revue française du marketing).*

REVUES	"LES PLUS SAVANTS"							"LES PLUS MANAGERS"							Autres		Total							
	CR	Université		Ecole d'ingénieurs		Ecole de commerce		Autres institutions		TOTAL SAVANTS		Enseignant & praticien		Consultant		Autre statut		Cadre-dirigeant		TOTAL MANAG.				
	N	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	%
<i>Sc. G.*</i>	36	24	67%	4	11%	6	17%	1	3%	35	<b>97%</b>	0	0%	0	0%	1	3%	0	0%	1	3%	0	0%	100%
<i>Finance</i>	14	9	64%	0	0%	4	29%	0	0%	13	<b>93%</b>	0	0%	0	0%	1	7%	0	0%	1	7%	0	0%	100%
<i>R.A.M.</i>	43	22	51%	0	0%	14	33%	2	5%	38	<b>88%</b>	0	0%	0	0%	5	12%	0	0%	5	12%	0	0%	100%
<i>R.G.R.H</i>	17	8	47%	1	6%	4	24%	1	6%	14	<b>82%</b>	1	6%	0	0%	0	0%	2	12%	3	18%	0	0%	100%
<i>R.F.G.</i>	10	3	30%	0	0%	5	50%	0	0%	8	<b>80%</b>	0	0%	0	0%	1	10%	1	10%	2	20%	0	0%	100%
<i>Dir.&amp;G*</i>	13	3	23%	0	0%	2	15%	1	8%	6	46%	1	8%	3	23%	0	0%	3	23%	7	54%	0	0%	100%
<i>G.&amp;C.</i>	18	2	11%	5	28%	1	6%	4	22%	12	67%	0	0%	1	6%	5	28%	0	0%	6	33%	0	0%	100%
<i>R.E.A.</i>	14	1	7%	0	0%	3	21%	4	29%	8	57%	0	0%	1	7%	3	21%	1	7%	5	<b>36%</b>	1	7%	100%
<i>R.F.C.</i>	16	1	6%	0	0%	0	0%	1	6%	2	13%	1	6%	0	0%	12	75%	1	6%	14	<b>88%</b>	0	0%	100%
<i>S.R.H.*</i>	18	1	6%	1	6%	5	28%	1	6%	8	44%	0	0%	0	0%	4	22%	6	33%	10	<b>56%</b>	0	0%	100%
<i>R.F.M.</i>	13	0	0%	0	0%	5	38%	1	8%	6	46%	2	15%	1	8%	4	31%	0	0%	7	<b>54%</b>	0	0%	100%
Total	212	74	35%	11	5%	49	23%	16	8%	150	71%	5	2%	6	3%	36	17%	14	7%	61	29%	1	0%	100%

\* En l'absence de comité de rédaction, prise en compte du comité scientifique ou du comité éditorial.

Source : Comptages à partir des revues du corpus (année 1995).

**Tableau 14. Répartition des auteurs d'articles suivant leur attache institutionnelle**

*La répartition des auteurs d'articles suivant leur attache institutionnelle oppose les revues qui concentre une majorité d'auteurs professeurs (Revue de gestion des ressources humaines, Sciences de gestion, Recherche et applications en marketing) aux revues dans lesquelles une proportion élevée d'auteurs sont des praticiens ( Stratégie ressources humaines, Management France).*

REVUES	Auteurs N*	"LES PLUS SAVANTS DES MANAGERS"						"LES PLUS MANAGERS DES SAVANTS"						TOTAL MANAGERS N %								
		Université		Ecole d'ingénieurs		Ecole de commerce		Autres institutions		Enseignant & praticien		Consultant					Autre statut		Cadre-dirigeant			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%					
<i>R.G.R.H.</i>	16	12	75%	0	0%	2	13%	1	6%	15	<b>94%</b>	1	6%	0	0%	0	0%	0	0%	1	6%	100%
<i>Sc. G.</i>	15	11	73%	3	20%	0	0%	0	0%	14	<b>93%</b>	1	7%	0	0%	0	0%	0	0%	1	7%	100%
<i>R.A.M.</i>	33	23	70%	2	6%	5	15%	1	3%	31	<b>94%</b>	1	3%	0	0%	0	0%	1	3%	2	6%	100%
<i>Finance</i>	15	10	67%	0	0%	2	13%	1	7%	13	<b>87%</b>	0	0%	0	0%	2	13%	0	0%	2	13%	100%
<i>R.F.G.</i>	67	29	43%	4	6%	17	25%	5	7%	55	<b>82%</b>	6	9%	1	1%	3	4%	2	3%	12	18%	100%
<i>G&amp;C</i>	28	11	39%	10	36%	3	11%	0	0%	24	<b>86%</b>	2	7%	1	4%	1	4%	0	0%	4	14%	100%
<i>Dir.&amp;G</i>	20	7	35%	1	5%	6	30%	2	10%	16	<b>80%</b>	2	10%	1	5%	0	0%	1	5%	4	20%	100%
<i>R.F.M.</i>	37	9	24%	1	3%	6	16%	2	5%	18	49%	3	8%	5	14%	5	14%	6	16%	19	<b>51%</b>	100%
<i>R.F.C.</i>	106	25	24%	3	3%	10	9%	1	1%	39	37%	2	2%	4	4%	45	42%	16	15%	67	<b>63%</b>	100%
<i>R.E.A.</i>	33	4	12%	0	0%	8	24%	7	21%	19	58%	1	3%	1	3%	9	27%	3	9%	14	<b>42%</b>	100%
<i>M. Fr.</i>	33	3	9%	0	0%	0	0%	0	0%	3	9%	6	18%	16	48%	4	12%	4	12%	30	<b>91%</b>	100%
<i>S.R.H.</i>	49	4	8%	0	0%	0	0%	5	10%	9	18%	5	10%	10	20%	8	16%	17	35%	40	<b>82%</b>	100%
Total	452	148	33%	24	5%	59	13%	25	6%	256	57%	30	7%	39	9%	77	17%	50	11%	196	43%	100%

\* N'ont pas été considéré comme "auteurs d'articles", les auteurs de notes de lecture, les interviewés et les interviewers.

Source : Comptages à partir des revues du corpus (année 1995).

**Tableau 15. Quelques indicateurs de ressources entrepreneuriales**

*Le classement des revues du corpus à partir de cinq indicateurs de capital entrepreneurial visible oppose la Revue française de comptabilité et la Revue française du marketing qui cumulent des valeurs hautes à Recherche et applications en marketing, Finance et Sciences de gestion qui concentrent peu de ce type de ressources.*

*Chaque indicateur est considéré ici comme une variable comprenant deux ou trois modalités : "Oui, systématiquement" ou "valeur haute" ( + ), "Variable" ou "valeur moyenne" ( = ), "Non, systématiquement" ou "valeur basse" ( - ).*

REVUES	Publicités commerciales	Publicités éditoriales visant les praticiens	Soutien notoire d'entreprises	Maison d'édition axée entreprises	Absence de soutien CNRS
<i>R.F.C.</i>	+	+	+	+	+
<i>R.F.M.</i>	+	=	+	+	+
<i>M.F.</i>	-	+	+	+	+
<i>Dir&amp;G.</i>	+	=	-	+	+
<i>S.R.H.</i>	+	-	-	+	+
<i>R.F.G.</i>	-	+	-	+	+
<i>G&amp;C.</i>	=	=	+	=	+
<i>R.E.A.</i>	-	+	-	=	+
<i>R.G.R.H.</i>	=	=	-	=	+
<i>Sc. G.</i>	-	-	-	-	+
<i>Fin.</i>	-	-	+	-	-
<i>R.A.M.</i>	=	=	-	-	-

Source : Evaluations à partir des 12 revues du corpus (année 1995)

**Tableau 16. Quelques indicateurs de propriétés formelles scientifiques**

*Selon les indicateurs de propriétés formelles scientifiques construits, sont opposées Finance et Recherche et applications en marketing qui concentrent des valeurs hautes à Management France, Gérer et comprendre et Stratégies ressources humaines, qui cumulent de faibles valeurs.*

*Chaque indicateur est considéré comme une variable comprenant deux ou trois modalités : Oui, systématiquement ou valeur haute (+), Variable ou valeur moyenne (=), Non, systématiquement ou valeur basse (-).*

REVUES	Pas de présentation de dossier	Recommandation aux auteurs	Absence de rubrique	Absence d'éditorial	Présentation "institutionnelle" des auteurs	Absence d'illustration	Couverture austère
<i>Finance</i>	+	+	+	+	+	+	+
<i>R.A.M.</i>	+	+	=	=	+	+	+
<i>Sc. G.</i>	+	-	+	+	+	+	+
<i>R.G.R.H.</i>	=	+	=	=	+	+	=
<i>R.F.M.</i>	-	-	+	+	=	+	+
<i>R.E.A.</i>	=	+	-	=	=	+	+
<i>R.F.G.</i>	-	+	+	-	=	-	=
<i>Dir&amp;G.</i>	-	-	-	-	-	=	+
<i>R.F.C.</i>	=	-	-	=	=	-	-
<i>S.R.H.</i>	-	-	-	-	-	-	=
<i>G&amp;C.</i>	-	-	-	-	=	-	-
<i>M.Fr.</i>	-	-	-	-	-	=	-

Source : Evaluations à partir des revues du corpus (année 1995).

**Tableau 17. Quelques indicateurs de rhétorique scientifique**

*Les indicateurs de rhétorique scientifique redouble partiellement les indicateurs de propriétés formelles : Finance et Management France sont aux antipodes.*

*Chaque indicateur est considéré ici comme une variable comprenant deux ou trois modalités : Oui, systématiquement ou valeur haute (+), Variable ou valeur moyenne (=), Non, systématiquement ou valeur basse (-).*

REVUE	Formalisation mathématique	Structure stricte des articles	Bibliographie systématique	Articles d'environ 20 pages	Absence de schémas, diagrammes, flèches	Absence d'entretien
<i>Finance</i>	+	+	+	+	+	+
<i>R.A.M.</i>	+	+	+	+	-	+
<i>Sc. G.</i>	+	=	+	+	=	+
<i>R.G.R.H.</i>	=	+	+	+	=	+
<i>R.F.G.</i>	=	=	=	=	-	+
<i>R.F.M.</i>	=	=	=	=	-	=
<i>R.E.A.</i>	-	=	=	=	=	=
<i>G&amp;C.</i>	-	-	=	=	+	-
<i>Dir&amp;G.</i>	-	-	=	=	=	-
<i>R.F.C.</i>	-	-	-	-	=	+
<i>S.R.H.</i>	-	-	-	-	=	+
<i>M.Fr.</i>	-	-	-	-	-	-

Source : Evaluations de l'auteur à partir des revues du corpus (année 1995).

**Tableau 18. Répartition des membres des comités de rédaction suivant leur "localisation géographique"**

REVUES	C.R.	INSTITUTIONS ETRANGERES						INSTITUTIONS FRANCAISES		Total
		(dont E.U.)		(dont francoph.)		Total institutions étrangères		N	%	
		N	%	N	%	N	%			
<i>Finance</i>	14	2	<b>14%</b>	4	<b>29%</b>	7	<b>50%</b>	7	50%	100%
<i>R.A.M.</i>	43	3	<b>7%</b>	7	<b>16%</b>	14	<b>33%</b>	29	67%	100%
<i>R.G.R.H.</i>	17	0	0%	2	12%	3	<b>18%</b>	14	82%	100%
<i>R.E.A.</i>	14	0	0%	1	7%	1	7%	13	<b>93%</b>	100%
<i>S.R.H..*</i>	18	0	0%	1	6%	1	6%	17	<b>94%</b>	100%
<i>Sc. G*</i>	36	0	0%	1	3%	1	3%	35	<b>97%</b>	100%
<i>G.&amp;C.</i>	18	0	0%	0	0%	0	0%	18	<b>100%</b>	100%
<i>R.F.G.</i>	10	0	0%	0	0%	0	0%	10	<b>100%</b>	100%
<i>R.F.C.</i>	16	0	0%	0	0%	0	0%	16	<b>100%</b>	100%
<i>Dir.&amp;G.*</i>	13	0	0%	0	0%	0	0%	13	<b>100%</b>	100%
<i>R.F.M.</i>	13	0	0%	0	0%	0	0%	13	<b>100%</b>	100%
Total	212	5	2%	16	8%	27	13%	185	87%	100%

\* En l'absence de comité de rédaction, prise en compte du comité scientifique ou du comité éditorial.  
Source : Comptages à partir des revues du corpus (année 1995).

**Tableau 19. Répartition des auteurs d'articles suivant leur "localisation géographique"**

REVUES	AUTEURS	INSTITUTIONS ETRANGERES						INSTITUTIONS FRANCAISES		Total
		(dont E.U.)		(dont francophones)		Total institutions étrangères		N	%	
		N*	%	N	%	N	%			
<i>R.G.R.H.</i>	16	2	<b>13%</b>	1	6%	7	<b>44%**</b>	9	56%	100%
<i>R.A.M.</i>	33	4	<b>12%</b>	6	<b>18%</b>	13	<b>39%**</b>	20	61%	100%
<i>Finance</i>	15	0	0%	3	<b>20%</b>	3	<b>20%</b>	12	80%	100%
<i>G.&amp;C.</i>	28	0	0%	4	<b>14%</b>	4	14%	24	86%	100%
<i>R.F.G.</i>	67	1	1%	4	6%	9	13%	58	87%	100%
<i>M. Fr.</i>	33	0	0%	1	3%	3	9%	30	91%	100%
<i>Sc. G.</i>	15	0	0%	1	7%	1	7%	14	93%	100%
<i>R.F.C.</i>	106	2	2%	1	1%	7	7%	99	93%	100%
<i>S.R.H.</i>	49	0	0%	0	0%	1	2%	48	<b>98%</b>	100%
<i>Dir.&amp;G.</i>	20	0	0%	0	0%	0	0%	20	<b>100%</b>	100%
<i>R.E.A.</i>	33	0	0%	0	0%	0	0%	33	<b>100%</b>	100%
<i>R.F.M.</i>	37	0	0%	0	0%	0	0%	37	<b>100%</b>	100%
Total	452	9	2%	21	5%	48	11%	404	89%	100%

\* N'ont pas été considérés comme "auteurs d'articles", les auteurs de notes de lecture, les interviewés et les interviewers.  
\*\*Reproduction de communications d'un congrès international ou reproduction d'articles issus de publications étrangères.

Source : Comptages à partir des revues du corpus (année 1995).

**Tableau 20. Répartition sexuée des membres des comités de rédaction**

REVUES	C. R. N	FEMMES		HOMMES		Total %
		N	%	N	%	
<i>Gérer et comprendre</i>	18	4	<b>22%</b>	14	78%	100%
<i>Stratégies ressources humaines*</i>	18	3	<b>17%</b>	15	83%	100%
<i>Revue française du marketing</i>	13	2	<b>15%</b>	11	85%	100%
<i>Revue éthique des affaires</i>	14	2	14%	12	86%	100%
<i>Revue française de comptabilité</i>	16	2	13%	14	88%	100%
<i>Direction et gestion des entreprises*</i>	13	1	8%	12	92%	100%
<i>Revue de gestion des ressources humaines</i>	17	1	6%	16	94%	100%
<i>Sciences de gestion*</i>	36	2	6%	34	94%	100%
<i>Recherche et applications en marketing**</i>	43	2	5%	41	95%	100%
<i>Revue française de gestion</i>	10	0	0%	10	<b>100%</b>	100%
<i>Finance</i>	14	0	0%	14	<b>100%</b>	100%
Total	212	19	9%	193	91%	100%

\* En l'absence de comité de rédaction, prise en compte du comité scientifique ou du comité éditorial.  
\*\* Le pourcentage de femmes peut être sous-estimé.  
Source : Comptages à partir des revues du corpus (année 1995).

**Tableau 21. Répartition sexuée des auteurs d'articles**

REVUES	AUTEURS N*	FEMMES		HOMMES		Total %
		N	%	N	%	
<i>Sciences de gestion</i>	15	5	<b>33%</b>	10	67%	100%
<i>Gérer et comprendre</i>	28	8	<b>29%</b>	20	71%	100%
<i>Recherche et applications en marketing</i>	33	8	<b>24%</b>	25	76%	100%
<i>Revue française du marketing</i>	37	7	19%	30	81%	100%
<i>Revue de gestion des ressources humaines</i>	16	3	19%	13	81%	100%
<i>Revue française de comptabilité</i>	106	19	18%	87	82%	100%
<i>Direction et gestion des entreprises</i>	20	3	15%	17	85%	100%
<i>Revue française de gestion</i>	67	9	13%	58	87%	100%
<i>Finance</i>	15	2	13%	13	87%	100%
<i>Management France</i>	33	4	12%	29	88%	100%
<i>Stratégies ressources humaines</i>	49	5	10%	44	<b>90%</b>	100%
<i>Revue éthique des affaires</i>	33	1	3%	32	<b>97%</b>	100%
Total	452	74	16%	378	84%	100%

\* N'ont pas été considérés comme "auteurs d'articles", les auteurs de notes de lecture, les interviewés et les interviewers.  
Source : Comptages à partir des revues du corpus (année 1995).



**Encadré 8. Indicateurs de légitimité savante et de légitimité entrepreneuriale des revues de gestion**

<b>INDICATEURS DE LÉGITIMITÉ SAVANTE</b>	<b>INDICATEURS DE LÉGITIMITÉ ENTREPRENEURIALE</b>
<p align="center"><b>CAPITAL DE PRESTIGE SCIENTIFIQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital scientifique des auteurs, membres du comité de rédaction, fondateurs : doctorat, PhD, livres publiés dans des maisons d'édition les plus légitimes, distinction honorifique...</li> <li>- Objet des articles "savant"</li> <li>- Prestige scientifique de la maison édition,</li> <li>- Lien avec une association ou laboratoire de recherche,</li> <li>- Soutien du CNRS.</li> </ul>	<p align="center"><b>CAPITAL ENTREPRENEURIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital entrepreneurial des auteurs, membres du comité de rédaction et fondateurs : capital économique hérité, fonction de cadre ou dirigeant, expertise ou conseil, diplôme axé vers l'entreprise (MBA...)</li> <li>- Objet des articles "profane"</li> <li>- Maison d'édition axée vers les entreprises</li> <li>- Entreprises (privées, publiques...) "adhérents institutionnels",</li> <li>- Publicité commerciale,</li> <li>- Publicité de manifestations professionnelles,</li> <li>- Activités annexes : club, formation...</li> </ul>
<p align="center"><b>CAPITAL DE POUVOIR ACADEMIQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital académique des auteurs, membres du comité de rédaction, et fondateurs : universitaires 1ère classe ou classe exceptionnelle, charges administratives, nombre élevé de thésards, membre de commission universitaire ou CNRS...</li> <li>- Evaluation par des lecteurs anonymes,</li> <li>- Présence d'un comité de rédaction (ou équivalent),</li> <li>- Organisation de Congrès ou journées d'étude,</li> <li>- Soutien de la FNEGE.</li> </ul>	
<p align="center"><b>FONCTIONNEMENT FINANCIER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subvention CNRS,</li> <li>- Subvention d'une institution de recherche,</li> <li>- Subvention FNEGE,</li> <li>- Absence de publicité commerciale,</li> <li>- Adhérents "institutionnels".</li> </ul>	<p align="center"><b>FONCTIONNEMENT FINANCIER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de subvention CNRS,</li> <li>- Absence de subvention d'institution de recherche,</li> <li>- Absence de subvention FNEGE,</li> <li>- Publicité commerciale (éventuellement d'adhérents ou membres de comité),</li> <li>- Activités annexes lucratives.</li> </ul>
<p align="center"><b>PROPRIETES FORMELLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Couverture austère,</li> <li>- Sobriété de la mise en page,</li> <li>- Absence de rubriques (en dehors de celles consacrées aux livres),</li> <li>- Recommandations aux auteurs,</li> <li>- Absence d'éditorial,</li> <li>- Présentation "institutionnelle" des auteurs (Ecole/université/laboratoire),</li> <li>- Périodicité trimestrielle ou annuelle.</li> </ul>	<p align="center"><b>PROPRIETES FORMELLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Couverture illustrée,</li> <li>- Mise en page sophistiquée,</li> <li>- Rubriques,</li> <li>- Absence de recommandations aux auteurs,</li> <li>- Présentation de dossier,</li> <li>- Editorial,</li> <li>- Présentation des auteurs : mise en valeur de leur multiposition,</li> <li>- Périodicité mensuelle.</li> </ul>
<p align="center"><b>RHETORIQUE SCIENTIFIQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Références bibliographiques systématiques et plutôt en fin d'articles,</li> <li>- Structure stricte des articles (état de l'art, démonstration...) normative ou effective,</li> <li>- Style ésotérique,</li> <li>- Référence à un matériel d'enquête,</li> <li>- Articles d'environ 20 pages,</li> <li>- Statistiques, modèles, graphes...</li> </ul>	<p align="center"><b>PROPRIETES RHETORIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliographie réduite et non systématique,</li> <li>- Articles de différents "calibres", sans structure déterminée,</li> <li>- Style clair, ton pédagogique (normatif ou effectif),</li> <li>- Article de témoignage, de réflexion (plutôt liés à l'actualité professionnelle),</li> <li>- Articles de 2 à 10 pages</li> <li>- Nombreux schémas et/ou diagrammes (sans données brutes),</li> </ul>
<p align="center"><b>CAPITAL INTERNATIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proportion d'auteurs et de membres du comité de rédaction étranger,</li> <li>- Capital scientifique et académique des auteurs, membres du comité de rédaction et fondateurs, (PhD, visiting professor...),</li> <li>- Adhésion à un réseau scientifique ou académique international,</li> <li>- Résumé en langue étrangère,</li> <li>- Articles publiés en anglais.</li> </ul>	<p align="center"><b>CAPITAL INTERNATIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proportion d'auteurs et de membres du comité de rédaction étranger,</li> <li>- Capital entrepreneurial et professionnel des auteurs, membres du comité de rédaction et fondateurs axé sur "l'international" (par exemple, responsable d'une association professionnelle européenne en marketing)</li> <li>- Lien avec une association ou un groupe professionnel international.</li> </ul>

## Document 9. Schéma de la structure de l'espace français des revues de gestion

Ce schéma permet de situer les douze revues de gestion françaises étudiées selon deux axes :

- un axe horizontal qui oppose les revues cumulant du capital savant à celles cumulant du capital entrepreneurial
- et un axe vertical qui oppose les revues concentrant des signes extérieurs de scientificité à celles en étant dépourvues.

		signes extérieurs	de scientificité
			+
<i>Finance</i>	<i>Recherche et applications en marketing</i>		
	<i>Revue de gestion des ressources humaines</i> <i>Sciences de gestion</i>		
	<i>Revue française de gestion</i>		<i>Revue française du marketing</i> <i>Revue éthique des affaires</i>
<b>capital savant</b>			<b>capital entrepreneurial</b>
	<i>Gérer et comprendre</i>		<i>Revue française de comptabilité</i> <i>Direction et gestion</i> <i>Stratégie ressources humaines</i>  <i>Management France</i>
			-

#### Document 4. Les spécialités de sciences de gestion à travers le bilan des thèses 1995-1997

Des universitaires réalisent régulièrement un état des thèses de sciences de gestion lors des Journées nationales des IAE. En 1998, huit professeurs en poste en IAE (dont quatre nouveaux agrégés du concours 1996-97), réalisent le bilan des thèses soutenues entre 1995 et 1997. La division en huit domaines n'est pas explicitée. Elle reprend en grande partie les spécialités de l'agrégation (avec des intitulés différents, cf. note 14) : Comptabilité-contrôle, finance, marketing, gestion des ressources humaines, systèmes d'informations, politique juridique ; deux spécialités supplémentaires apparaissent : le management stratégique et le management public (et le domaine des méthodes quantitatives est absent). Certains auteurs soulignent le flou des frontières entre domaines et donc la difficulté de comptage : la stratégie, les systèmes d'informations, le management public, la GRH peuvent être associés à une définition plus ou moins extensive précisent-ils. En GRH, une conception élargie du domaine a été retenue ; en management stratégique, les thèses soutenues en économie ont été comptabilisées (soit 12 %, n =15) et les sources multipliées ; en politique juridique, la majorité des thèses sont soutenues en droit privé. En revanche, les spécialistes de comptabilité et de finance n'évoquent pas les zones de brouillage entre leurs deux branches, mais de fait, dans la description du contenu des domaines respectifs, une "intersection" apparaît. Les sous-spécialités sont elles-mêmes plus ou moins cristallisées : c'est le cas en comptabilité (financière /de gestion), en finance (d'entreprise/de marché), en marketing (comportement de l'acheteur/stratégie marketing/marketing mix). A l'inverse, en management public, seuls des mots-clés sont fournis pour décrire la structuration interne de la spécialité. Le mode de description de chacun des huit domaines renvoie à une plus ou moins grande stabilisation de la sous-discipline.

Spécialité	Thèses N	Sex- ratio	Sous spécialités Thèmes ou mots-clés
Comptabilité- contrôle	27	41 % (7 % indéfini)	- Comptabilité financière Histoire comptabilité financière ; Théorie, normalisation et doctrine comptables ; Systèmes d'information comptable (comptabilité événementielle, qualité) ; Etats financiers (aide à la décision, diagnostic, marchés financiers) ; Gestion fiscale ; Audit ; Comptabilité internationale ; Comptabilité sociale et environnementale ; - Comptabilité de gestion Histoire comptabilité de gestion ; Evolution techniques de comptabilité de gestion ; Théorie SI et contrôle ; Contrôle et organisation (groupes, réseaux) ; Contrôle et hommes (évaluation, motivation, culture) ; Contrôle et management public ou secteurs spécifiques ; Application contrôle de gestion dans multinationales ou pays étrangers.
Finance	41	25 % (10 % indéfini)	- Finance d'entreprise Financement et structure du capital ; Gouvernement des entreprises ; Banque et assurance ; - Finance de marché Marchés financiers et gestion de portefeuille (marchés à terme, évaluation des produits dérivés, performance et gestion de patrimoine, microstructure)
Gestion des ressources humaines	52	~ 50 %	- Outils et pratiques de GRH Emploi (recrutement, licenciement, GP, évaluation...) ; Rémunération et participation ; Développement humain (formation, compétences, comportement au travail, gestion de catégories particulières de personnel) ; Conditions de travail, RTT... - Management et stratégie Environnement, relations industrielles, performance de l'entreprise... Organisation, communication, SI sociale... Culture, innovation, qualité... Ethique ; International ; GRH et management public ; Cognition, décision.
Management public	18	~ 40 %	Mots-clés les plus cités : santé, GRH, contrôle de gestion, évaluation, pays, management, eau, étranger / comparé , marketing, systèmes d'information
Management stratégique	131	35 %	Thèmes : Stratégies de coopération/réseaux ; Manœuvres stratégiques ; Stratégie d'innovation/technologie ; Performance et compétitivité ; Ecologie et stratégie ; les diverses approches de la stratégie ; Avantage concurrentiel ; Outils du management stratégique ; Management stratégique public et associatif ; Stratégies internationales ; Ethique / légitimité ; Management stratégique des RH ; Management stratégique des risques ; Apprentissage ; Qualité ; Entrepreneuriat ; Stratégie et information.

Marketing	51	54 %	- Comportement de l'acheteur : achat individuel ; achat familial ; achat professionnel ; - Stratégie marketing et organisation : stratégie marketing ; organisation ; - Variables du Mix (dont impact sur l'acheteur) : produit/service, publicité, promotion des ventes, parrainage, force de vente, distribution.
Politique juridique	6	33 %	[+ 23 thèses en droit privé centrée sur l'entreprise]
Systèmes d'informatiques	28 (SI stricto-sensu) 12 (SI intégré)	33 % (15 % indéfini)	Domaines : Architecture de l'information ; Utilisation efficace des données ; Planification stratégique des SI et TI. ; Ressources humaines ; Apprentissage organisationnel et utilisation des technologies ; Infrastructure en TI réactive ; Alignement des SI sur l'organisation ; SI et avantages compétitifs ; Productivité des SI :TI ; planification et expérimentation des TI (nomenclature préexistante).

Source : "L'état des thèses en sciences de gestion", *Cahier de recherche de l'IAE de Nantes*, octobre 1998.

## **Document 5. Le complexe du "provincial" comme étudiant puis comme enseignant**

*Lors d'un entretien réalisé dans le cadre de l'enquête FNEGE, un enseignant-consultant interrogé sur sa trajectoire évoque à deux reprises sur le fossé symbolique séparant les "parisiens" des "provinciaux" : alors qu'il est interrogé sur l'enseignement qu'il reçoit dans l'ESC locale à la fin des années 1960 et précise la distinction entre les cours réalisés par les professeurs formés aux Etats-Unis et les autres, il poursuit en décrivant une autre ligne de fracture importante au sein du groupe des étudiants : la séparation parisiens/provinciaux. Plus loin dans l'entretien, alors qu'il explique son rôle d'enseignant permanent dans l'ESC où il a été formé, il revient sur ce complexe vécu cette fois en tant que professeur. S'il justifie ce sentiment de domination de ceux qu'il qualifie de "parisiens" par une formation plus élevée (HEC versus ESC ; programme court de la FNEGE versus PhD), ses propos connexes et ses hésitations suggèrent une légitimité qui dépasse la compétence attestée par un diplôme et qui se manifeste par une assurance et une aisance intériorisées liées à une socialisation primaire (ou secondaire) différente, rendant possible une forme inconsciente de "bluff social".*

"L'autre chose importante à l'époque, dans le corps des étudiants, c'est qu'il y avait aussi un écart très important entre deux catégories d'étudiants : les parisiens et les autres. Et l'écart était très très fort. Cela tenait notamment au fait que les parisiens qui étaient rentrés à l'école de [Y] à l'époque étaient des gens qui n'y étaient pas candidats. En fait c'était les premiers non admis dans les écoles parisiennes qui étaient affectés sur les écoles de province relativement proches. Effectivement, c'était des gens déçus, démotivés, ils avaient toujours rêvé de faire HEC, ils se retrouvaient affectés ici et ils ne choisissaient même pas [entre telle ou telle ville]. Certains d'ailleurs habitaient, je me souviens d'un copain, certains étaient quand même des copains, certains avaient une chambre près de la gare Saint-Lazare et ils venaient tous les matins, ils repartaient le soir. C'était des gens qui avaient du mal à s'intégrer dans l'école et qui refusaient de s'intégrer à l'école, des gens qui faisaient sentir aux autres que eux étaient des parisiens et les autres étaient des petits provinciaux. Il y avait quand même ce hiatus, ce n'était jamais dramatique mais il y avait deux populations. Et les provinciaux étant soit ceux qui avaient préparé sur place dans la prépa intégrée [...], ou des gens qui avaient préparé dans des lycées en province, et pour eux venir [ici] c'était bien. Alors que pour ceux qui avaient préparé HEC qui se retrouvaient affectés là-bas... "

Il revient sur cette opposition en tant qu'enseignant :

"Je voyais surtout des gens de l'ESSEC et les gens d'HEC. Et par rapport à eux c'est vrai que [notre] école, c'est quand même une école de province, et on savait qu'on n'avait pas les mêmes moyens, les mêmes niveaux, au niveau des étudiants, au niveau des profs. C'est vrai qu'il y avait un complexe, il faut être tout à fait clair. A l'époque par exemple, je n'aurais jamais imaginé... il y avait un complexe par rapport aux profs d'HEC, je ne m'imaginai pas être un jour prof à HEC, c'était impensable. Parce que ce sont des gens qui nous impressionnaient en fait. Ils venaient de Paris, c'étaient des parisiens, qui avaient déjà leur doctorat, pas nous, en tout cas pas moi. Ce sont des gens qui en imposaient un peu plus. Donc par rapport à l'ESSEC et à HEC, les profs et les gens qui géraient l'école avec moi, autour de moi les profs, faisaient un complexe, c'est clair. Qu'on ne vivait pas mal, on l'assumait tel quel".

Source : Entretien n° 6

**Document 1. La couverture de la revue *Finance***

Source : *Finance*, vol. 16, n° 1, juin 1995 (format 17,4 x 24 cm).

## Document 2. Les administrateurs de l'Association Française de Finance en 1980

*Les premiers numéros de la Revue de l'Association Française de Finance mentionnent la composition du conseil d'administration et du bureau de l'Association française de finance. Aucun comité de rédaction n'apparaît.*

### Conseil d'administration de l'AFFI

Marc BERTONECHE .....	Université de Bordeaux, I.N.S.E.A.D.
Jean-Pierre BOISIVON .....	Caisse d'Épargne de Paris, Université de Rennes
Alain CHEVALIER .....	E.S.C.P.
Bernard DUMAS .....	E.S.S.E.C.
Yves FLORNOY .....	Syndic de la Compagnie des Agents de Change
Alain GALESNE .....	Université de Rennes
Claude GIRAUD .....	G.A.N.
Bertrand JACQUILLAT .....	(H.E.C., I.S.A., C.F.C.), Université de Lille
Jean-Pierre LAGRANGE .....	Pricel
Pierre LASSEGUE .....	Université de Paris I
Joël MALKIN .....	C.F.S.M.
Jean-Guy MERIGOT .....	Université de Bordeaux
Rémi MOLETTE .....	Kléber-Colombes
Maurice NUSSENBAUM .....	Université de Paris IX Dauphine
Roland PEREZ .....	Université de Picardie
Jean-Paul POLLIN .....	Université de Strasbourg
Richard ZISSWILLER .....	C.E.S.A. (H.E.C., I.S.A., C.F.C.)

### Bureau

Président .....	Richard ZISSWILLER
Vice-président .....	Jean-Pierre BOISIVON
Vice-président .....	Roland PEREZ
Trésorier .....	Marc BERTONECHE
Secrétaire .....	Michel LEVASSEUR

Source : *Revue de l'Association française de finance*, vol. 1, n° 2, Décembre 1980.

### **Document 3. Les administrateurs de l'Association Française de Finance en 1995**

*Le conseil d'administration de l'Association française de finance est présenté dans chacun des numéros de Finance, précédant le comité de rédaction.*

#### **Conseil d'administration**

Président Claude Giraud (GFF)

Vice-président Patrice Poncet (Université Paris I – ESSEC)

Trésorier Marc Lamy (Boyden)

Administrateurs Patrick Artus (Caisse des Dépôts et consignations)  
Alain Chevalier (ESC Paris)  
Alain Ferri (Société de Bourse Ferri, Ferri et Germe)  
Georges Gallais-Hammono (Université d'Orléans)  
François Henrot (Compagnie Bancaire)  
Bruno Husson (Groupe HEC)  
Bertrand Jacquillat (Université Paris-Dauphine et Associés en finance)  
Pierre Jars (CODETEL)  
Denis Kessler (FFSA)  
Jean-Pierre Lagrange (Chargeurs SA)  
Jean Lefoll (Université de Genève et ESSEC)  
Ariane Obolinski (Chef de service, Direction du Trésor)  
Patrice Vial (Banque Stern)

Délégués régionaux Michel Albouy (Université de Grenoble), région Rhône-Alpes  
Jean-Claude Augros (Université de Lyon)  
Bernard Thion (ESC Bordeaux), région Sud-Ouest

Source : *Finance*, n°1, 1995.

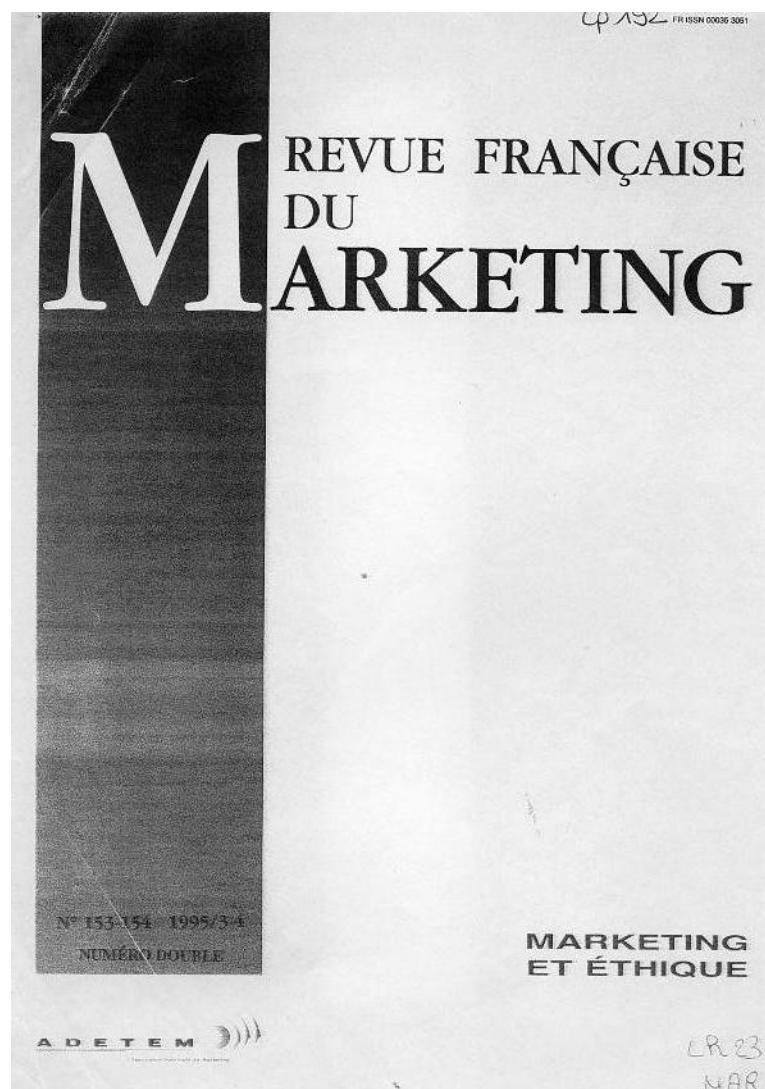


## Document 5. La Revue française du marketing, une activité de l'ADETEM parmi d'autres

<p style="text-align: center;"><b>ADETEM RENCONTRES</b></p> <p>Constitue la force vive de l'Association, en favorisant des échanges et suscitant des recherches, au sein de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Groupes professionnels et de méthodes</li> <li><input type="checkbox"/> ADETEM Régions</li> <li><input type="checkbox"/> Instituts, Clubs et Centres spécialisés</li> <li><input type="checkbox"/> Colloques et Journées d'Études</li> </ul> <p>ouvert à tous les membres à Paris et en Régions.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ADETEM PUBLICATIONS</b></p> <p>publie la première revue scientifique de langue française : La Revue Française du Marketing (5 numéros par an, 600 pages, plus de 2000 abonnés dans 41 pays).</p> <p>Elle édite également :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> l'Annuaire du Marketing</li> <li><input type="checkbox"/> la Collection ADETEM Marketing-Demain</li> <li><input type="checkbox"/> les Notes Techniques</li> <li><input type="checkbox"/> ADETEM-Actualités.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ADETEM CHEMAS</b></p> <p>Le Centre des Hautes Études de Marketing et Stratégie (CHEMAS) propose des cycles de formation et de perfectionnement à la politique et la stratégie d'entreprise, à l'innovation, à la recherche et le développement, aux études de marché et aux techniques de recherche marketing, à l'action commerciale, aux fonctions de la distribution, etc.</p> <p>Séminaires, ateliers, modules et calendriers sur mesure, adaptés aux besoins du stagiaire ou de son entreprise.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ADETEM DOCUMENTATION</b></p> <p>Le Centre de Documentation de l'ADETEM a un fonds spécialisé essentiellement sur les méthodologies du marketing et leurs applications.</p> <p>Il comprend plus de 3200 ouvrages et travaux de recherches, 2000 références d'articles de revues, 400 dossiers méthodologiques et 200 dossiers produits. Il reçoit les revues françaises et étrangères, spécialisées en marketing management, et les principaux annuaires de ce secteur.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Membres du Bureau 1995</b></p> <p>Président : Joël BAUR (Bull)  Vice-Présidents : Jean-Claude ANDRÉANI (ESCP) - Olivier-CHAILLOT (S.D.S.) - Bernard PINET (Estem)  Administrateurs Délégués : Philippe CAZES, Trésorier (MPC) - Claire BODIN (CNP Assurances) - Jean-Emmanuel DAVID (B.H.V.)  Président Sortant : Pierre CAGNAT  Publications : Jean-François BOSS (Groupe HEC)  Comité International : Michel HUELLOU  Présidents d'Honneur : Yves FOURNIS, François BOYER, Bernard C. BLANCHE.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Comité de Rédaction de la R.F.M.</b></p> <p>Président : J.-F. BOSS (Groupe HEC) - J.-C. ANDRÉANI (ESCP) - Jacques ANTOINE (CESEM) - J.-E. DAVID (B.H.V.) - R. DELBÈS (RD CONSULTANTS) - P. FRYDMAN-MAAREK (L'ORÉAL) - KHAN (WORLD VIEW) - Ch. MICHON (ESCP) - B. PINET (ESTEM) - S. PIQUET (NEGOCIA) - A.-M. SCHLOSSER (E.A.P.) - G. SERRAF - B. VENARD.  Secrétaire de Rédaction, Responsable des Publications : Mme Dominique SERVANT-CHAMORET.  Directeur de la Collection ADETEM-Marketing demain : Jacques ANTOINE.</p>

Source : page de présentation de l'ADETEM présente dans chacun des numéros de la *Revue française du marketing* en 1995 (Format A4).

**Document 4. La couverture de la *Revue française du marketing***



Source : *Revue française du marketing*, n°153-154, 1995/3-4 (Format A4).

## Document 6. Le comité de patronage de l'ADETEM en 1964

# ADETEM

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TECHNIQUES  
D'EXÉCUTION ET DE L'EXPLOITATION DES ÉTUDES DE MARCHÉS

## COMITÉ DE PATRONAGE DE L'ADETEM

**MM. André BERTRAND de CASANOVE,**  
Président d'Honneur de l'Union Internationale  
des Associations d'Annonces, Président de  
l'Union des Annonceurs (France).

**Fernand BOUQUEREL,**  
Directeur Commercial de la MIOM (C.G.E.),  
Professeur d'Études de Marchés au C.P.A.

**André CHARON,**  
Président-Directeur général de la Shell Fran-  
çaise.

**Henri FAYOL,**  
Directeur général du Comptoir de l'Industrie  
Cotonnière.

**Edmond GISCARD D'ESTAING,**  
Membre de l'Institut, Président de la Société  
financière pour la France et les pays d'Outre-  
mer.

**G. Th. GUILBAUD,**  
Directeur d'Études à l'École Pratique des  
Hautes-Études.

**Henri HENAUET,**  
Président de Synergie, Président d'Honneur de  
la Fédération française de la Publicité, Président  
du Centre d'Études des Supports de Publicité.

**MM. Bertrand HOMMEY,**  
Directeur adjoint de la Banque de l'Union  
Parisienne.

**Robert LEMEIGNEN,**  
Vice-Président de la C.C.I., Membre de la Com-  
mission pour l'Afrique de la Communauté  
Économique Européenne.

**Marcel NANCEY,**  
Ancien Président de l'A.N.P.E.M.

**Paul NICOLAS,**  
Président de la Société Jaz.

**Emmanuel OLLIVE,**  
Commissaire général du Salon de l'Emballage,  
Président-Directeur général de la Société  
SEPIC.

**André PIATIER,**  
Directeur d'Études à l'École des Hautes-Études.

**Jean STOETZEL,**  
Professeur à la Sorbonne, Président de l'I.F.O.P.  
E.T.M.A.R., Président de WAPOR.

**Henry TOULOUSE,**  
Président-Directeur général de la Société des  
Super-marchés DOC.

**Ludovic TRON,**  
Administrateur de la B.N.C.I.

**Arnaud de VOÛÉ,**  
Président de la Compagnie Saint-Gobain.

## CONSEIL ET BUREAU 1964

Président Fondateur :	M. Philippe de VENDEVRE
Président :	Yves FOURNIS.
Vice-Présidents :	Henri FRACCHIA, Maurice PARIAT, Hélène RIFFAULT.
Secrétaire général :	Jacques PERRIN de BRICHAMBAUT.
Secrétaire général adjoint :	Georges SKLIAR.
Trésorier :	Charles LEGRAND.

Autres membres du Conseil :

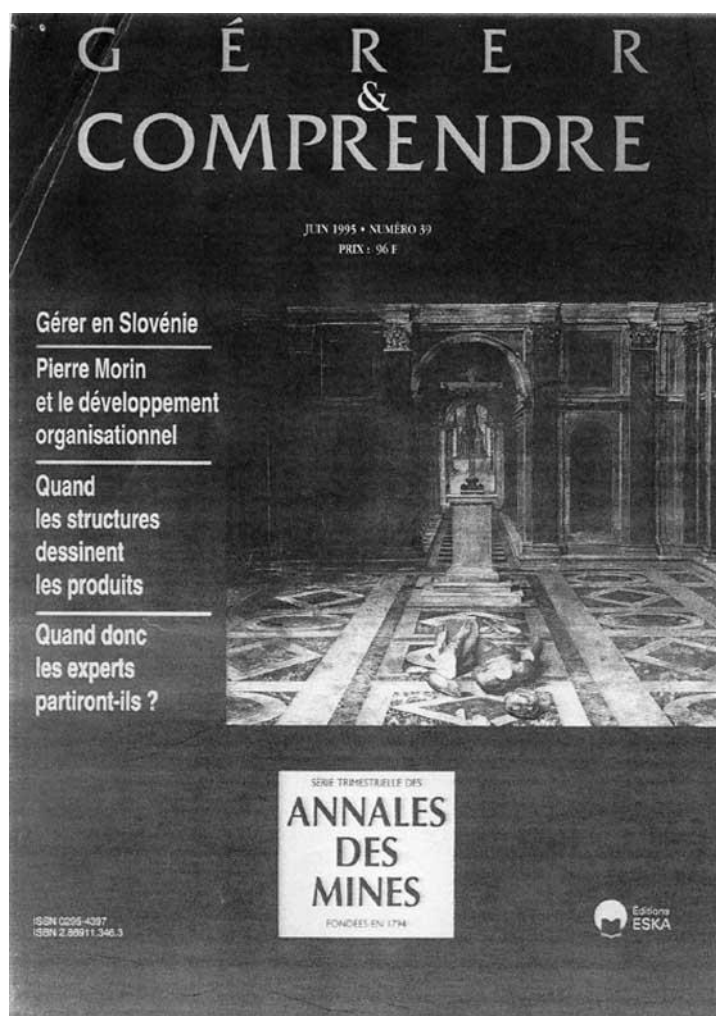
MM. Daniel ADAM, Michel AGOSTINI, Michel BRYLINSKI, Jacques DESABIE, Jacques de FELICE, Gilles GATE-  
LAIS, Raoul LAFFY, Robert de LA FONTAINE.

## COMITÉ DE RÉDACTION DE LA REVUE FRANÇAISE DU MARKETING

Mlle M. BITHOREL, MM. L. BOUCHARENC, M. COUETOUX, Y. FOURNIS, R. de LA FONTAINE, J.C. LEYS,  
M. PARIAT, J. PERRIN de BRICHAMBAUT, G. SERRAF.

Source : *Revue française du marketing*, 1<sup>er</sup> trimestre 1964.

**Document 7. La couverture de *Gérer et comprendre***



Source : *Gérer et comprendre*, n° 39, juin 1995 (format A4).

### Encadré 8. Recherche-action et recherche-action...

Une (trop sommaire) comparaison entre le CRG et le CGS et l'ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations) de Lyon, qui met également en œuvre une démarche de recherche-action, permet de souligner les proximités et différences entre ces laboratoires. Le statut de centres de grandes écoles procurent au CRG et au CGS des atouts essentiels.

. L'ISEOR est l'un des premiers laboratoires de recherche en gestion. Il se crée en 1976 (le CGS étant fondé en 1967 et le CRG en 1972) ;

. L'ISEOR, *via* son directeur, Henri Savall, bénéficie également d'un capital scientifique important : moins par sa formation initiale (diplôme de l'ESC Lyon, Doctorat en économie) que par ses ouvrages : *Enrichir le travail humain* est publié en 1975 chez Dunod avec une préface de J. Delors (puis réédité chez Economica) ; *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail* est publié en 1979 chez Dunod avec une préface de F. Perroux). En 1986, c'est lui qui réalise le rapport sur les sciences de gestion au CNRS et l'ISEOR fait partie des premiers laboratoires reconnus par le CNRS (unité associée en 1984). Ses ressources scientifiques sont importantes mais néanmoins moins "universelles" car moins mathématiques et plus perceptibles comme "politiques" ;

. L'ISEOR a le soutien de deux institutions (l'Université Lyon II et l'ESC Lyon), ce qui n'égale pourtant pas la puissance d'une grande école d'ingénieurs en termes de prestige intellectuel et scientifique, de crédibilité vis-à-vis des entreprises, de conditions matérielles et financières, et de surcroît, ce qui alourdit considérablement la charge administrative et relationnelle ;

. L'ISEOR disposant de moins de financement institutionnel, a un rapport à l'argent différent. Autrement dit, ce centre estime avoir besoin de développer une activité lucrative et se rapproche de fait d'une entreprise de formation continue et de consulting. Ses relations avec l'université de Lyon II ne sont pas simples. L'ISEOR a été soupçonné de comportements affairistes à propos d'un diplôme d'université (DU). En 1996, un dossier reprenant l'historique de l'ISEOR avec les différentes conventions, et courriers entre les présidents successifs de l'université et le directeur de l'ISEOR, etc. réfute cette lecture et est diffusé auprès des enseignants de l'université (merci à Didier Georgakakis de nous l'avoir transmis).

. L'ISEOR apparaît davantage comme une entreprise individuelle (ou celle d'un duo, Henri Savall, directeur et Véronique Zardet, co-directrice) plutôt que collective, et donc davantage perçu comme de l'ambition personnelle temporelle plus que "purement" intellectuelle ;

. L'ISEOR est lié à un programme doctoral ce qui lui permet, comme le CRG et le CGS, d'avoir un "marché captif de doctorants" mais contrairement à ces centres, sans pouvoir leur assurer un avenir aussi sûr ;

. Henri Savall dirige une revue relativement prestigieuse depuis 1979 (*Science de gestion*, série de l'ISMEA), mais contrairement à Michel Berry, il s'interdit d'y diffuser les résultats des recherches de l'ISEOR, comme si cela correspondait à une forme de "publicité" qui serait discréditée par ses pairs universitaires. Paradoxalement, *Sciences de gestion* a contribué à légitimer le CRG et le CGS en diffusant les recherches de leurs chercheurs. Assurés de leur science, les membres du CRG et du CGS n'ont pas l'impression en écrivant dans leur revue de réaliser une "auto-promotion" illégitime.

. Si jusqu'au milieu des années 1980, le CGS, le CRG et l'ISEOR étaient perçus comme comparables (tous étant par exemple soutenus par la FNEGE, le ministère de l'industrie, le CNRS...), depuis (et de plus en plus ?), cette comparaison devient rare : les deux équipes semblent ne plus être sur les mêmes marchés : l'ISEOR apparaît plutôt en concurrence avec les cabinets conseils (ils vendent leur concept des "coûts cachés") tandis que le CRG et le CGS interviennent sur des appels d'offre publics en concurrence avec des centres de recherche rassemblant des sociologues ou/et des économistes. De même les premiers ont tendance à être discrédités dans l'univers académique de la gestion tandis que les seconds portent une politique scientifique très offensive. Cette évolution différente des deux types d'équipes est très largement à relier selon nous aux ressources différentielles des uns et des autres.

Sources : Henri SAVALL, "Les sciences de gestion" in Gérard DURU (dir.), *La recherche en sciences économiques et en gestion*, Paris, CNRS, 1986, pp. 203-238. Dossier ISEOR, janvier 1996 (16 annexes).