

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire GRESUP

*organisé grâce au soutien de la
FNEGE*

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2001)

**PRATIQUE ET THÉORIE
DANS L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION
UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE**

par

Jean-Pierre NIOCHE
Professeur à HEC

Séance du 20 mai 1997
Compte rendu rédigé par Éric Godelier

En bref

En France, la forte croissance de l'offre de formation à la gestion donne parfois le tournis aux futurs formés et autres entreprises qui les emploient. Y a-t-il trop d'écoles ? Proposent-elles réellement les mêmes formations ? L'influence des modèles de promotion sociale et des exemples étrangers a joué dans la constitution du système de formation français, qui se distingue, dans le paysage international, avec ses trois modèles de formation : les grandes écoles, les universités et les MBA.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Jean-Pierre NIOCHE

Je voudrais commencer par une citation de Vital Roux, écrite en 1800. C'était un négociant lyonnais qui a joué un rôle important dans la naissance de l'enseignement de la gestion en France :

« Lorsque le commerce ne constituera plus une spéculation sur les débris de la dette publique, lorsque le crédit public ne sera plus soumis à ces variations effrayantes, lorsque les opérations du gouvernement ne seront plus subordonnées aux besoins impérieux du moment. Les négociants qui ont de l'ordre et de l'économie reprendront leur avantage, le commerce sera une science qu'il faudra connaître et la fortune qui fut trop longtemps le prix de l'intrigue deviendra la récompense du travail. C'est alors qu'on s'apercevra du besoin d'être instruit et combien s'est réduit le nombre de bons négociants, les institutions qui peuvent les former deviendront plus nécessaires ».

Ce texte montre bien le cadre de pensée de Vital Roux. Quelques années plus tard, il va soutenir un projet d'école. Il s'agit de l'École Spéciale de Commerce de Paris qui est l'ancêtre de l'ESCP. L'idée géniale de Vital Roux est de créer une école de commerce où la pédagogie va être construite sur des "opérations de commerce simulées", selon une progression dans la complexité des affaires enseignées. Dans un rapport à la Chambre de Commerce de Paris, il dit que pour faire une bonne école de commerce il faudrait recruter des jeunes gens qui soient attirés par cette profession et ensuite :

- les mettre dans des situations concrètes dans lesquelles ils vont d'abord prendre connaissance des techniques de base du commerce - avec de la comptabilité, de la vente, des langues étrangères - ;
- puis passer à la gestion d'une maison de commerce ayant plusieurs magasins et des produits multiples ;
- enfin faire la même chose mais en passant au niveau international.

On constate ici que la vision d'un contenu pédagogique préexiste à la naissance de la première école de commerce. Par ailleurs, il faut souligner qu'en France, comme partout à l'étranger, l'enseignement de la gestion a été créé par le monde des affaires. Mais si ailleurs l'enseignement de la gestion est récupéré par l'université, chez nous il lui reste extérieur jusqu'au milieu des années 1950. Du coup, pendant cent cinquante ans l'histoire de l'enseignement de la gestion en France se résume à l'histoire des écoles de commerce. Pour comprendre l'évolution pédagogique il faut d'abord faire un survol de cette histoire institutionnelle. Il faut tenir compte des forces en présence : monde des affaires, pouvoirs publics, etc. Ici, le rôle des modèles étrangers permet de comprendre cette évolution. Ceci m'amènera à préciser ensuite certains moments de l'histoire de la pédagogie, où les virages se sont pris, ou ne se sont pas pris.

Lorsque la gestion s'apprenait dans les écoles de commerce

Au XIX^{ème} siècle, les écoles de commerce proposaient un enseignement de niveau modeste, on ne prétendait pas attirer des étudiants ayant le baccalauréat. On pourrait dire qu'il s'agissait grossièrement d'un secondaire technique supérieur - comme on parlait autrefois du "primaire supérieur". On retrouve pourtant dans les contenus enseignés des éléments qui vont servir de base à toutes les formations en gestion ultérieures, en particulier une grande importance donnée aux langues étrangères. Il faut attendre la création d'HEC en 1881 pour voir se développer une école supérieure qui se distinguerait des écoles de commerce de province. Le modèle retenu alors par la Chambre de Commerce de Paris, était l'École Centrale. La formation à HEC durait deux ans et on devait avoir le bac pour y accéder avec toutefois des exemptions durant les années 1880-1890. À partir de 1895, HEC crée pour ses propres besoins des classes préparatoires financées par la Chambre de Commerce de Paris. Après la Seconde Guerre mondiale, c'est l'État qui reprend le financement des classes préparatoires.

Au XIX^{ème} siècle, toutes ces écoles de commerce vont avoir comme modèle l'École Spéciale de Paris et l'école de Mulhouse à la vie brève (1866-1870), mais qui va essaimer. Elles se donnent comme objectif d'être les copies des écoles d'ingénieurs. Elles cherchent donc à poursuivre HEC, elle-même courant après les écoles d'ingénieurs. Cette course va durer un siècle et demi puisque ce n'est que très récemment, en 1995, que le modèle est atteint : deux ans de préparation, un concours, trois ans d'école. À la veille de la Seconde Guerre mondiale, il existe vingt-cinq écoles et trente-six classes préparatoires ; en 1995, il existe trente écoles recrutant sur concours et presque quatre cents classes préparatoires. Il faut ajouter de nombreuses autres écoles privées.

L'apparition de nouvelles formations à la gestion : les IAE et les MBA

L'université vient s'ajouter à cela à partir de 1955. On a donc une très forte montée en puissance de l'offre de formation en gestion et bien évidemment de la demande. Avec la création des IAE (1955) et de l'INSEAD (1959), c'est la fin du monopole de formation des écoles et donc la fin du mimétisme qui prévalait entre elles jusqu'alors dans la conception des formations et des diplômes. Il y a dorénavant trois modèles : l'université, les écoles de commerce, qui sont spécifiques à la France, et l'arrivée d'un modèle extérieur, l'INSEAD et les MBA américains. Au passage, il est étonnant de voir que les universités, avec les IAE, n'ont pas récupéré le modèle professionnalisant du MBA et ont développé un cursus complet. Il semble que l'origine de cela réside dans le fait que la majorité des professeurs d'université recherchaient à l'époque à avoir un grand cours universitaire classique et non des formations en petits groupes orientées vers la pratique, ces dernières étant perçues comme dévalorisantes pour une carrière universitaire classique. Ailleurs en Europe, on a le modèle unique de l'université continentale, c'est-à-dire un diplôme orienté vers la formation par la recherche, qui dure de quatre à cinq ans avec des interruptions pour des stages ou des périodes de travail. Bref, un seul diplôme et un seul parcours.

Depuis les années 1970, les écoles privées hésitent entre copier le modèle français - les écoles de commerces - ou le modèle américain, le MBA. Aucune ne semble vouloir copier le modèle universitaire. Il faut souligner que ce modèle universitaire de formation à la gestion se fractionne après 1968 avec la création de l'université de Dauphine et de filières spécialisées dans la gestion en 1972-74 - MSG, MSTCF, etc. Malgré ce grand nombre de formations différentes, on constate depuis les années 1970 et 1980 une certaine convergence dans les contenus.

Une offre de formation influencée par les modèles de réussite sociale et les exemples étrangers

Toutes ces évolutions peuvent être comprises grâce à une analyse sociologique et une comparaison internationale.

L'évolution des modèles de réussite sociale

L'enseignement de la gestion change aussi en fonction des modèles sociaux porteurs, c'est-à-dire ce que les parents désirent pour leurs enfants, ce que les enfants veulent devenir. Au XIX^{ème} siècle, les modèles dominants sont soit grand commis de l'État - c'est ce qu'il y a de plus prestigieux - soit ingénieur - c'est le nouveau modèle de l'industriel qui se développe. C'est seulement à la fin du siècle que se formalise le nouveau modèle social, peu prestigieux au début, de vendeur ou de "cadre" commercial et administratif. Ici l'émergence de banques, de grandes entreprises à succursales multiples ou enfin du commerce avec les colonies joue un très grand rôle. Cette domination des modèles sociaux évoqués précédemment se retrouve dans les enseignements eux-mêmes où le commerce reste encore marginalisé. Les facultés de droit sont alors construites en cercles concentriques avec au cœur le droit privé, puis les

juristes de droit public et enfin le droit commercial. Il faudra attendre le début des années 1920 pour que la science économique commence à prendre de l'autonomie par rapport au droit. Il faudra encore trente ans pour que la gestion en fasse de même par rapport à l'économie.

Concernant le modèle des écoles de commerce, on leur reproche souvent de ne pas être démocratiques. Un certain nombre de travaux montrent que si elles ne le sont pas, elles avaient pourtant été créées pour donner une formation aux fils des commerçants, des bourgeois, qui n'avaient pas assez de talents pour accéder aux grands corps de l'État ou aux écoles d'ingénieur.

L'influence des sirènes étrangères

Concernant la dimension internationale, on retrouve dans les textes fondateurs de l'ESCP, ou plus encore après la guerre de 1870 dans la création d'HEC ou Sciences-Po, une ambition patriotique. Les écoles doivent être un instrument de développement économique du pays contre ses adversaires, d'abord l'Angleterre puis l'Allemagne. On connaît la fameuse phrase de Michelet disant que "ce n'est pas l'armée française qui a perdu devant l'armée allemande, mais c'est la Sorbonne qui a perdu devant l'université de Berlin". On la retrouve interprétée dans les projets des écoles de commerce. Par ailleurs, à partir du milieu du XIX^{ème} siècle, l'empire colonial devient important dans la représentation du commerce international. Le commerce avec l'empire est un commerce "international" d'une certaine façon mais avec la France comme centre, par contre le commerce à l'extérieur de l'empire est considéré comme secondaire et n'est pas encouragé. Les directeurs des écoles, par exemple celui de Marseille, encouragent leurs élèves à aller travailler dans l'empire. À titre d'anecdote, l'ancêtre du département international d'HEC - supprimé vers 1985 - était le département des affaires coloniales.

Avec le XX^{ème} siècle, on voit apparaître les premières influences américaines qui vont d'abord se solder par des échecs. Par exemple, en juillet 1913, le directeur d'HEC reçoit une belle lettre d'une business school qui lui propose des échanges d'étudiants. Les élèves et les anciens élèves sont favorables à l'idée, mais au conseil d'établissement, les élus de la Chambre de Commerce interdisent au directeur de donner suite en disant très précisément : « *nous ne pensons pas que l'école de Harvard soit digne de coopérer avec notre école des hautes études commerciales* ». On peut conclure que jusqu'à cette époque le modèle dominant reste le modèle allemand. Harvard essuiera un nouveau refus en 1920. Il faut attendre l'intervention du général Doriot, futur inspirateur de l'INSEAD, pour voir la méthode des cas arriver en France. Elle était à l'origine inspirée de la méthode utilisée dans l'enseignement du droit à Harvard. La chambre de commerce trouve cela intéressant non pas pour les étudiants d'HEC mais pour les dirigeants. Elle crée donc le CPA en 1930. L'influence américaine va connaître un deuxième temps fort après 1945 avec les missions de productivité. La période qui s'ouvre est caractérisée par une forte interaction avec les États-Unis, tant dans l'enseignement de la gestion que dans les écoles d'ingénieurs, mais paradoxalement elle se soldera par un échec quasi complet. C'est seulement dans les années 1960 que l'arrivée des multinationales américaines dans l'Europe en construction va entraîner l'irruption des contenus américains dans les enseignements français. Il faut souligner ici le poids des étudiants envoyés à cette époque par la FNEGE aux États-Unis. Ce panorama étant tracé, je voudrais revenir sur les contenus des enseignements.

Un contenu de plus en plus diversifié

Comment ont évolué les cours. On constate une stabilité dans le contenu jusqu'aux années 1950. Il faut souligner le poids des praticiens.

Un contenu longtemps stable

Ce cadre général explique qu'on retrouve du XIX^{ème} siècle jusque grosso modo les années 1950 à peu près la même répartition dans les formations : 40 % de langues étrangères, 20 % de comptabilité, 10 % de droit, 10 % d'économie mais une économie comprenant aussi la géographie, 10 % de "technologie". Concernant ce dernier point, on parlait dans les écoles de cours de "marchandise". Il s'agit de technologie prise à l'envers c'est-à-dire qu'au lieu de partir de la matière première pour arriver au produit selon un certain processus - ce qui se faisait dans les écoles d'ingénieurs - on partait du produit fini pour retrouver la façon dont il avait été fabriqué et ses composantes de base. Ces cours étaient souvent assez folkloriques car les élèves n'avaient pas les connaissances scientifiques de leurs collègues ingénieurs, mais ils ont existé longtemps puisqu'à HEC, ils n'ont été supprimés qu'en 1957.

Le poids des praticiens

Jusqu'aux années 1960, la caractéristique des écoles de commerce est qu'elles n'ont pas de professeurs. Il s'agit d'un enseignement conçu et fait par des praticiens à l'exception de quelques professeurs de droit, puis d'économie et des langues étrangères. Tout ce qui est technique, en particulier la comptabilité, est fait par des hommes d'entreprise. Sur le plan de l'opposition théorique-pratique, on peut dire qu'il n'y a pas d'ambition théorique ou académique dans les écoles de commerce. Deuxième particularité, on a vu que la seule discipline relevant de la gestion proprement dite, c'est la comptabilité. Sur cette période de près de deux siècles, on s'aperçoit que la comptabilité est en France par comparaison avec l'étranger, une parente pauvre de l'enseignement. Ceci tient au fait qu'elle n'est enseignée que dans les écoles les moins prestigieuses, comme les écoles de commerce du XIX^{ème} siècle, ou comme une discipline dominée, dans les écoles d'ingénieurs. Il faut souligner ici le rôle de ces dernières dans le développement de la comptabilité analytique. Nous sommes loin de la situation allemande, américaine ou anglaise. Le statut du professeur de comptabilité est celui d'un technicien, il est incomparable au statut d'un professeur de droit ou d'économie. Troisième élément, on retrouve avec l'école de Mulhouse créée en 1866 des éléments du projet de Vital Roux. L'école est ici un lieu de pratique simulée mettant l'élève dans une situation de gérer véritablement un commerce. C'est ce qu'on a appelé la technique du bureau de commerce ou des "comptoirs". À côté des cours magistraux, l'élève va tenir les différentes fonctions de l'entreprise ; il va faire de la comptabilité, des achats, des ventes, de l'entretien. L'école de Mulhouse est dissoute mais l'équipe de professeurs et d'étudiants va essaimer dans d'autres écoles de commerce à Marseille, à Rouen, et les fondateurs de l'école - les frères Siegfried - vont créer l'école du Havre. Soulignons qu'à HEC jusqu'au déménagement à Jouy-en-Josas, on appelait les salles de classe des "comptoirs". Le nom comptoir était aussi donné aux groupes de vingt élèves en formation pratique.

Une diversification relativement tardive et une convergence nationale

En définitive, on constate qu'en France, le modèle apparaît comme un patchwork d'enseignements essentiellement pratiques ou utiles à la conduite concrète du commerce mais où manque une théorie de la gestion. On doit alors se demander pourquoi ne s'est pas constituée en France, par comparaison avec l'Allemagne (Betriebswirtschaftslehre) ou l'Italie (Economia Aziendale), un corps de doctrine à partir de la comptabilité, des éléments d'économie et des théories existantes en matière d'organisation, qui serait une discipline articulée et servant de référence à l'enseignement de la gestion. On pourrait appeler cela l'économie d'entreprise. Cette histoire conceptuelle reste à faire.

Ce bilan doit être nuancé pour la période récente. À partir du début des années 1950, il faut souligner un virage assez prononcé de l'enseignement de la gestion dans notre

pays. À HEC, de nombreux élèves sont insatisfaits de l'enseignement, par ailleurs on connaît mieux ce qui se passe aux États-Unis ou en Grande-Bretagne, à la London School of Economics. Les experts envoyés à l'étranger proposent de constituer un corps de doctrine propre à l'enseignement d'HEC à partir de ce qu'ils ont vu. Ces enseignements sont le marketing, la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, les *behavioral sciences*, parfois la recherche opérationnelle et enfin l'analyse financière. Le directeur qui était allé pourtant lui-même aux États-Unis, n'est pas convaincu. Il doit démissionner. On assiste à la mise en place de nouveaux cours et des nouvelles formes de pédagogie. Ce changement touche de proche en proche les autres écoles dans les années 1950 et 1960. Les enseignements sont dorénavant découpés autour des grandes fonctions de l'entreprise. On ajoute des enseignements transversaux de droit et d'économie et en fin de scolarité des enseignements de synthèse, stratégie ou politique générale. Les stages vont être renforcés - à l'étranger, stage préprofessionnel, etc. À HEC, pour se rapprocher du modèle professionnalisant américain, le directeur a été tenté de transformer l'école en *Graduate school*, ce qui revenait à supprimer le recrutement sur classes préparatoires. En fait, l'école a été maintenue mais on a créé en parallèle l'ISA pour former des étudiants déjà diplômés dans un MBA. Ce modèle du MBA n'a pas réussi à faire disparaître le système classique. Au contraire, le prestige de l'école en a été renforcé. On a, comme dans beaucoup d'écoles de commerce, une cohabitation de deux modèles de formation. Pour conclure, je pense que, sur les contenus, l'influence américaine a été tardive mais très importante. Comme le montrent les recherches de l'université de Bologne, cela varie selon les pays. En Grande-Bretagne, les contenus et les formes institutionnelles ont été fortement modifiés, il y a eu un alignement sur les MBA ; dans le monde germanique, il n'y a pratiquement pas eu de changements, c'est l'université qui domine ; l'Italie et l'Espagne ont vu se constituer une cohabitation entre leur modèle d'origine, purement universitaire, et le modèle américain, les MBA. En France, on constate la présence de trois modèles.

Bien évidemment, ces différences se retrouvent dans les styles d'enseignements. En France, il y a des variations entre les modèles, mais peu à l'intérieur d'un modèle. Il s'agit surtout de contraintes de moyens et de tailles. Il est évident que l'université, compte tenu des flux d'étudiants qu'elle gère, ne peut pas toujours pratiquer la méthode des cas en petits groupes comme peut le faire une école de commerce. Jusqu'à présent, à l'intérieur d'un même modèle les différences entre les institutions - écoles, universités - étaient faibles. On retrouve à peu près les mêmes cours partout. Il faut souligner ici le rôle normalisateur de l'État depuis la fin du XIX^{ème} siècle avec la reconnaissance du diplôme des écoles puis la gestion des diplômes nationaux des universités.

En conclusion, depuis vingt ou trente ans, on constate globalement dans le monde une tendance qui va vers un renforcement considérable des exigences académiques. Cela a commencé au début des années 1960 dans les business schools américaines à la suite des rapports de la Ford Foundation et de la Carnegie Foundation. Paradoxalement ces rapports estiment les business schools américaines trop faibles sur le plan scientifique alors qu'elles sont copiées en France pour leurs qualités "pratiques". Le caractère académique des business schools a donc été renforcé. À tel point d'ailleurs que depuis dix ans, le monde des affaires aux États-Unis et certains universitaires, ont commencé à critiquer cet académisme jugé excessif. Ceci a créé une différenciation au sein des MBA entre certains plus académiques et d'autres plus professionnalisants. Cela entraîne donc des tensions au sein des MBA sur la question des critères d'évaluation et sur celle des disciplines qui doivent être enseignées. Concernant la France, la crise des écoles de commerce, mais aussi des MBA fait apparaître un début de différenciation dans l'offre de formation. Du coup, face au grand nombre d'établissements, il risque d'y avoir une concentration à l'intérieur de chacun des trois modèles et une différenciation à l'intérieur de chaque modèle.

DÉBAT

Un intervenant : *Vous ne parlez pas des réseaux d'écoles qui jouent un rôle dans l'homogénéisation. D'autre part, les écoles d'ingénieurs proposent de plus en plus souvent des formations à la gestion. Comment celles-ci s'intègrent-elles dans le paysage français ?*

Jean-Pierre Nioche : Concernant le second point, je poserais différemment le problème. Il s'agit de savoir pourquoi le monde des affaires du XIX^{ème} qui était fasciné par les écoles d'ingénieurs n'a pas fait en sorte que la gestion se développe dans ces écoles. L'archétype du généraliste à l'époque dans l'entreprise était l'ingénieur. Ce n'est que très progressivement que l'inversion des rôles a été possible : voir l'ingénieur comme un spécialiste et le manager comme un généraliste. Mais la question n'est pas tranchée et reste débattue. On peut dire aussi que les ingénieurs croient souvent plus en la technique que dans le management ou les aspects humains qui sont difficiles à prévoir et modéliser. On retrouve cela après la Seconde Guerre mondiale où le positivisme des écoles d'ingénieurs et leur préférence pour la technique ont constitué un frein à la mise en œuvre des observations ramenées par les missions de productivité. Au fond, l'idée est qu'il y a un modèle français de productivité par la technique et l'automatisation et que le management, et les relations humaines, sont moins efficaces. À propos des réseaux, il est vrai que leur rôle s'est affirmé sous la pression de la crise. La question est de savoir si ces réseaux vont servir à promouvoir une modernisation des écoles et des formations ou au contraire à défendre la situation actuelle. L'avenir nous le dira. Il existe aussi un réseau des IAE qui fonctionne semble-t-il bien en matière de recherche, de recrutement et d'activités internationales. Il a permis une certaine homogénéisation mais il ne regroupe pas la totalité de l'enseignement de la gestion à l'université. Ceci ne facilite pas toujours les choses.

Int. : *La recherche permanente de légitimité qui a marqué l'histoire des écoles de gestion en France a-t-elle aussi joué dans les autres pays en particulier ceux qui ont une discipline plus structurée dans le domaine de la gestion ?*

J.-P. N : De ce point de vue, le cas français est assez extrême puisqu'on a une situation où les activités commerciales ont peu de prestige dans la société, ce qui est accentué par un modèle de recrutement des élites qui est celui des écoles d'ingénieurs et les corps de l'État. Pour être reconnues socialement, les écoles de commerce et plus généralement l'enseignement de la gestion vont chercher à copier ce qui a le plus de prestige dans notre pays. Ailleurs, en Allemagne par exemple, ce sont les négociants et les entreprises qui créent les écoles au XIX^{ème} siècle. L'historien américain Robert Locke montre qu'au début de ce siècle, l'université allemande récupère ces écoles et transforme le contenu de leur enseignement pour l'intégrer au modèle académique. Elle va ensuite exiger que le champ de la gestion soit traité de manière scientifique, comme le sont les autres disciplines. C'est la méthode de travail universitaire qui transforme la discipline et non l'environnement économique et social.

Int. : *Ne pensez-vous pas aussi que le fait que les anciennes écoles d'ingénieurs dépendent de ministères techniques (Industrie, Ponts et chaussées, etc.) augmente l'efficacité de l'action des pouvoirs publics, alors que les écoles de commerce dépendent essentiellement de l'Éducation nationale ?*

J.-P. N : C'est une question d'actualité. Il y a des voix au sein des écoles de commerce pour affirmer qu'elles manquent de tutelles, ce qui est paradoxal au regard du nombre d'institutions dont elles dépendent. L'idée serait effectivement de rapprocher les écoles d'un ministère technique alors que pour le moment, les écoles dépendent surtout du ministère de l'Éducation nationale qui, de fait, est en même temps un concurrent. Mais il ne semble pas que le ministère de l'Industrie soit prêt à répondre à cette demande avec une stratégie propre pour les écoles de commerce. Il y a eu autrefois une tentative

pour créer un réseau des écoles dépendant du ministère de l'Industrie, mais qui n'a pas eu de suite. Par contre, il est vrai que l'influence du ministère de l'éducation sur les programmes et les enseignements est importante. D'un autre côté, la réticence de ce ministère à développer la formation professionnelle a empêché un temps l'enseignement de la gestion de mieux s'implanter à l'université alors que les écoles de commerce ont trouvé là un moyen d'améliorer leur position. Il y a une réflexion actuelle sur les relations entre les universités et les grandes écoles. Il faut espérer que les problèmes spécifiques au champ de la gestion, notamment une internationalisation accélérée, ne seront pas occultés par les problèmes des écoles d'ingénieurs. Je signale qu'on retrouvera certains des thèmes évoqués ici, et bien d'autres, dans le numéro spécial de juin 1997 que la revue *Entreprises et histoire* a consacré à l'histoire des formations à la gestion.

Diffusion décembre 1997