

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

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners  
"Confidences"**

*organisés grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
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  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2001)

**LES BUSINESS SCHOOLS,  
PROCHAINS DINOSAURES ?**

par

**John KIMBERLY**  
The Wharton School et INSEAD

Séance du 9 mars 1999  
Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

**Bref aperçu de la réunion**

Les "business schools" sont-elles appelées à disparaître ?  
Celles qui veulent survivre dans un environnement en  
mutation auraient sans doute quelques leçons à tirer de la  
transformation radicale du secteur de la santé en l'espace de  
dix ans sous des pressions similaires de contraintes  
budgétaires et de concurrence. En effet, de nouveaux  
acteurs de la formation au management, de la diffusion  
d'idées et de la recherche s'affirment, qu'il s'agisse des  
grands cabinets de conseil, des universités d'entreprise ou  
de la presse d'affaires. Le débat est engagé entre les  
partisans des écoles qui estiment qu'elles bénéficient encore  
d'une longueur d'avance grâce à leur capital intellectuel et  
ceux qui voient dans la concurrence une menace sérieuse...  
ou une opportunité pour faire progresser le métier quels que  
soient les acteurs.

*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.*

## EXPOSÉ de John KIMBERLY

Le secteur de la santé a connu depuis dix ans une transformation profonde et certaines analogies se dessinent entre cette transformation et l'évolution qui s'amorce aujourd'hui dans l'enseignement supérieur en gestion. Je vous sou mets quelques réflexions prospectives inspirées de cette comparaison. Le mouvement est entamé aux États-Unis, mais il ne semble pas épargner la France ; les dinosaures auxquels je fais allusion n'auraient-ils pas d'ailleurs quelque parenté avec les mammoths évoqués aujourd'hui dans le secteur de l'éducation en France !

### Les mutations du secteur de la santé

#### *D'une logique à une autre*

Depuis les années 1970, le secteur de la santé aux États-Unis s'est profondément et rapidement transformé. La croissance rapide des coûts de la santé a contraint les politiques et les institutions de Santé à trouver des solutions nouvelles comme le paiement à l'avance et le "Managed Care" : les assureurs publics et privés exercent une pression sur les médecins pour traiter les patients avec moins de ressources. Auparavant, le système de rémunération des médecins les incitait à faire toujours plus ; par exemple, en gardant le malade longtemps à l'hôpital pour augmenter le taux d'occupation des lits. Une loi de 1982-1983 a radicalement changé la logique prévalante. Le système du "coût homogène du malade" fixe un forfait pour le traitement de chaque pathologie ; en cas de dépassement de ce forfait, l'hôpital perd de l'argent. Exceptionnellement, quand une intervention ne figure pas dans les standards, un système compliqué de compensations est appliqué. Cette nouvelle logique a bouleversé l'exercice du métier par les médecins. Les professionnels traditionnellement autonomes et maîtres de leur travail font désormais l'objet d'une étroite surveillance. Les contraintes économiques imposées et le contrôle des pratiques professionnelles ont plusieurs conséquences : la baisse des taux d'occupation des lits, un changement dans la composition des patients (l'hôpital ne traite plus que les cas aigus, les autres sont traités ailleurs), un accroissement de la pression sur les marges financières des établissements, un accent mis sur l'efficacité interne et l'évaluation des actes afin d'éviter un arbitrage entre le coût et la qualité au détriment des patients.

#### *Évolutions de l'environnement*

D'autres évolutions marquent profondément le secteur. D'abord, les nouvelles découvertes et techniques biomédicales, comme les thérapies géniques ou les interventions à distance, contribuent à la transformation de l'offre de soins. Ensuite, le "consommateur" est mieux informé et proactif dans la prise en charge de sa santé. Il n'hésite plus à poser des questions à son médecin, à le choisir, voire à discuter les traitements. L'image du médecin a changé. Enfin, la structure et les sources de la concurrence ont évolué ; à la concurrence traditionnelle entre médecins s'ajoute celle qui s'exerce entre systèmes intégrés de soins.

#### *Quels résultats ?*

De nombreux hôpitaux ont fermé. Ceux qui restent se sont transformés de manière souvent draconienne ; ils font partie d'un système plus complexe, se concentrent sur un petit nombre de spécialités et mettent en œuvre une gestion beaucoup plus sophistiquée. Aucun des hôpitaux survivants en 1998 n'a la même configuration qu'en 1988.

## Cela peut-il se produire dans l'enseignement supérieur ?

### *Un diagnostic voisin*

On observe aujourd'hui dans des universités en général et dans l'enseignement supérieur en gestion en particulier, des phénomènes similaires à ceux qui ont touché le secteur de la santé.

- la hausse vertigineuse des frais de scolarité : une année dans une université privée prestigieuse coûte environ 30 000 \$ ;
- l'impact d'innovations technologiques : l'université Phœnix qui a aujourd'hui le taux de croissance le plus rapide est une université virtuelle qui possède un siège, une vingtaine d'employés et soixante mille étudiants qui suivent des cours à distance grâce aux nouveaux moyens technologiques ; le prix des études est très inférieur à ceux pratiqués dans les universités classiques ; certains arguent que la dynamique interactive d'une salle de classe avec un professeur et une trentaine d'étudiants est irremplaçable mais d'autres estiment que ce modèle n'est pas incontournable ;
- l'examen minutieux du travail des professeurs : ce travail est, par exemple, évalué par le nombre d'heures consacrées à chaque activité ;
- l'accent mis sur l'efficacité interne : désormais, les établissements d'éducation sont gérés de manière quasi industrielle avec l'importation de méthodes comme le *reengineering* ; une logique administrative se substitue progressivement à la logique intellectuelle ;
- les efforts pour améliorer la qualité ; comme dans le secteur de la santé, des critères et des méthodes sont développés pour évaluer la qualité de l'offre ;
- le changement du profil du consommateur ; les étudiants de l'enseignement supérieur étaient autrefois âgés de dix-neuf à vingt-trois ans et s'inscrivaient juste après avoir terminé leurs études secondaires ; aujourd'hui, les étudiants sont souvent plus âgés ; ils passent deux ans à l'université, la quittent pour travailler et reviennent terminer leur cursus plus tard.

### *Les nouveaux concurrents*

Les écoles de gestion produisent de la recherche, disséminent, publient et présentent des idées, forment des MBA, des cadres ainsi que des étudiants de doctorat. Elles entretiennent une réputation et des réseaux. La liste de ces "produits" permet de mesurer la transformation de la structure et des sources de la concurrence. Outre les concurrents traditionnels que représentent les autres écoles, les "business schools" affrontent dorénavant une nouvelle concurrence. D'abord, les grands cabinets de consultants comme McKinsey, ADL, Andersen, Gemini, etc., publient des revues (*McKinsey Quarterly*), des livres, organisent des colloques. Pour faire de la recherche (très) appliquée, McKinsey a embauché ces dernières années de nombreux titulaires d'un doctorat de plusieurs disciplines, augmentant ainsi fortement son capital intellectuel. Ensuite, les entreprises de média (*Financial Times*, *Wall Street Journal*, *The Economist*, *Reuters*, etc.) créent des produits intellectuels : des séries comme "*Mastering Management*", "*Mastering Finance*", et organisent aussi des conférences dans lesquelles ils invitent des professeurs. Les universités d'entreprise (Motorola, Unisys, GM, Price Waterhouse, etc.) font de la formation à la gestion avec de très gros moyens et délivrent des diplômes. En résumé, ces nouveaux acteurs font concurrence aux écoles en matière de dissémination d'idées, d'enseignement et de recherche. Cette concurrence s'opère à travers des partenariats avec les institutions académiques. Par exemple, McKinsey a proposé à la Wharton School d'échanger avec les professeurs sur le thème de la gestion du changement moyennant un financement modeste et un déjeuner. Ces échanges sont intéressants pour les écoles qui y trouvent un financement et les cabinets y puisent un capital intellectuel leur permettant de créer de nouvelles lignes de produits. Mais les écoles risquent de perdre leur indépendance de perspective, ce qui leur coûtera cher.

## *Sauver les dinosaures ?*

Aujourd'hui, les cabinets de conseil se positionnent et d'ici quelques années, la configuration du marché sera tout autre. Les écoles doivent aussi se méfier de la montée de l'électronique. Les recherches montrent que lorsqu'une technologie nouvelle apparaît, ce ne sont jamais les entreprises en position dominante qui en tirent parti mais les petites entreprises à la marge. Les écoles de gestion seraient-elles en passe de devenir les prochains dinosaures ? Bientôt, beaucoup d'écoles auront fermé leurs portes et les plus solides, qui survivront, seront radicalement transformées.

## **DÉBAT**

### **Une ressemblance fortuite ?**

**Un intervenant :** *Votre parallèle entre la médecine et le management me semble à la fois très éclairant et fallacieux. Un ancien élève qui est passé de McKinsey à Price WaterHouse m'a dit se sentir sur une autre planète : ce n'est pas la même culture, ni le même métier. Au contraire, mon fils qui est assistant des hôpitaux a travaillé dans huit hôpitaux différents et s'est senti partout en terrain familier. Médecine et management sont séparés par un abîme. La médecine est faite de beaucoup de savoir-faire et d'un peu de savoir être, c'est l'inverse pour le management. Les revues des grands cabinets de consultants mettent en exergue des enjeux importants, des tendances, mais cette prose managériale constitue pour eux une vitrine qui n'apporte pas de réelle contribution scientifique au domaine. La médecine est un travail de plombier ; il s'agit de réparer les fuites. Le management, ce sont des bonnes manières donnant accès à une tribu dans laquelle des semblables se rassurent pour se protéger du monde meurtrier qui les entoure. On ne conçoit pas de médecin qui n'ait pas appris la médecine tandis que d'innombrables managers n'ont jamais rien appris en la matière. L'idée même d'enseigner la gestion n'a fait surface qu'au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle. Le management ne relève pas du registre du savoir mais de celui des castes.*

**John Kimberly :** Je partage votre analyse des différences entre les deux métiers, mais l'objet de ma présentation porte sur les similarités entre les dynamiques à l'œuvre dans les deux secteurs plutôt que sur les ressemblances entre les métiers eux-mêmes.

**Int. :** *Pour poursuivre l'analogie entre les deux secteurs, il faut creuser la question du tiers payant sans laquelle on ne peut pas saisir ce qui s'est passé dans le secteur de la santé. Il faudrait donc balayer les produits de l'éducation sous l'angle du tiers payant. Ce sont généralement les individus qui financent leur MBA, les entreprises qui financent la formation continue et la question se pose pour la recherche. La menace de la concurrence se pose différemment selon les cas de figure.*

**Int. :** *Une autre différence entre les deux secteurs est le principe de réalité qui s'applique aux hôpitaux. Si les hôpitaux sacrifient la qualité, cela se voit tout de suite par les décès et le taux de morbidité qui augmentent. En matière d'enseignement de la gestion, les résultats sont différés dans le temps et moins facilement mesurables. Compte tenu de la dimension "réputationnelle" du management, un cabinet prestigieux peut décerner un diplôme et une formation pauvre tout en assurant des débouchés à ses étudiants.*

**J. K. :** Toute une industrie de l'assurance s'est développée autour des erreurs des médecins et plus récemment des avocats. Verra-t-on bientôt des assurances pour mauvaise pratique de la gestion ?

## À dinosaure, dinosaure et demi

**Int.** : *Le jeu entre les entreprises et les écoles est historique et compliqué. Dans la tradition américaine, l'essentiel du savoir constitué a été inspiré des pratiques des entreprises, transformé par les professeurs puis enseigné en gestion. Depuis plusieurs dizaines d'années, les professeurs de gestion utilisent des outils développés par les sociétés de conseil comme les matrices stratégiques. Les écoles ont besoin que leurs professeurs agissent comme consultant ou expert, cela crée un cercle vertueux qui profite à tous. La question est donc de savoir comment les rôles vont être redistribués entre les acteurs et quel sera le nouveau modus vivendi. Il ne me semble pas inévitable que les écoles deviennent des dinosaures. Au contraire, je fais l'hypothèse que ce sont les cabinets de conseil qui seront les prochains dinosaures, non seulement à cause d'effets de taille mais aussi parce que leur savoir-faire de consultant n'est pas adapté à l'enseignement. Quant aux universités d'entreprise qui ne cessent d'ouvrir et de fermer depuis vingt ans, elles n'apparaissent pas comme une voie d'avenir. Le véritable enjeu me semble concerner la recherche, car les cabinets de conseil ont effectivement besoin de capital intellectuel et les écoles de gestion ne sont pas à la hauteur.*

**J. K.** : J'observe des tensions entre toutes ces facettes. Par exemple entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée. D'où viennent les fonds de recherche ? Les liens entre les écoles et le monde industriel ont fait évoluer la recherche vers de la résolution de problèmes concrets d'entreprise. Les écoles risquent de perdre leur indépendance de pensée et d'action. Une tension existe entre le marché - les entreprises sont clientes de la recherche - et l'indépendance.

**Int.** : *Je partage l'idée que les dinosaures sont plutôt les cabinets de conseil. S'il y a dix ans, les professeurs utilisaient les matrices des grands cabinets, aujourd'hui ces mêmes cabinets de conseil semblent en plein désarroi. Ils viennent se ressourcer dans les écoles qui forment leurs "partners" à la stratégie et leur fournissent des idées.*

**Int.** : *Les exposés des consultants dans des enceintes de type académiques sont de forme toujours soignée, mais le contenu montre souvent une difficulté à prendre du recul par rapport à la pratique du conseil et à contribuer véritablement à une réflexion scientifique. La commission Ford, dans les années 1960, a conclu que les écoles étaient trop dépendantes du monde des affaires et qu'il était nécessaire de les éloigner pour qu'elles continuent à jouer leur rôle de production intellectuelle. Les mesures prises (création de corps de professeurs permanents, gestion de leurs carrières en fonction de leurs publications dans des revues académiques) ont eu des effets qui ont dépassé les attentes de la commission : les business schools se sont souvent coupées de la pratique. Mais l'évolution actuelle fait penser que le balancier pourrait repartir dans l'autre sens...*

**J. K.** : Si le contenu est jugé pauvre par les universitaires, il n'est pas jugé de la même manière par les praticiens. Il les aide à réaliser les objectifs qu'ils veulent atteindre.

**Int.** : *Les activités concurrentes que vous avez citées me semblent des parasites qui captent la substance intellectuelle des écoles pour la vendre sur le marché sans en payer le prix. Le défi actuel des écoles est de maîtriser et contrôler l'usage qui est fait de ce capital intellectuel.*

**J. K.** : Kim Clark, doyen d'Harvard, a interdit aux professeurs d'intervenir dans d'autres institutions ou en entreprise en formation continue afin de contrôler les flux et conserver ce capital.

### **Concurrence, chasses gardées ou dialogue ?**

**Int.** : *Le conseil et la formation sont en interaction permanente sous différentes formes et c'est une bonne chose. Établir des barrières entre ces mondes est une vaine défense. Je redoute autant le professeur de gestion qui après son Ph.D fait toute sa carrière à l'université sans voir une entreprise que le consultant qui, après le même Ph.D, ne cesse de raconter sa vie aux chefs d'entreprise sans jamais retourner se former. Entre un professeur de gestion qui consacre la moitié de son temps à former et l'autre moitié au conseil et le consultant qui passe la moitié de son temps à dispenser ses conseils et l'autre à animer des formations, il n'y a pas de réelle différence d'activité mais une différence d'identité, de présentation et de financement. Pour l'efficacité de l'ensemble du système, les interactions doivent être nombreuses et les écoles de gestion, si prompts à prôner le changement pour les autres, doivent elles-mêmes être prêtes à changer.*

**Int.** : *Ce que je retiens de votre présentation est la nécessité de changer parce que l'environnement évolue. La plupart des écoles datent du nationalisme du XIX<sup>ème</sup> siècle et ont donc toujours été étroitement liées à la nation : École nationale des ponts et chaussées, École nationale supérieure des mines, etc. Même lorsque ces écoles organisent des partenariats avec des écoles étrangères, il ne s'agit que de relations entre écoles nationales. Or, ce qui semble différent avec des institutions comme McKinsey, c'est la présence globale. Peut-être est-il temps de dissocier les écoles de la nation ? La présence globale est d'ailleurs inséparable des nouvelles technologies. La salle de classe interactive inventée par les Jésuites est-elle un outil indépassable ? Il faudrait commencer par saisir tout ce qui se passe dans la salle, alors la question de la technologie serait sans doute réglée. J'ajoute encore que de plus en plus d'individus choisissent de poursuivre leur formation chez McKinsey ou ailleurs plutôt que dans les écoles. Ils sont payés pour apprendre à travers leur mission au lieu de payer des études.*

**Int.** : *Pour se substituer à l'université, encore faut-il s'interroger sur ce que les étudiants viennent y chercher. Ce n'est sans doute pas essentiellement du savoir car il est disponible dans les meilleurs ouvrages de la discipline. Ils recherchent peut-être une culture commune, un réseau, des échéances pour les mobiliser, etc. Ceci n'est pas forcément ce qu'apportent les formules concurrentes.*

**J. K.** : Il existe un fossé entre ce que les jeunes viennent chercher et ce qu'ils reçoivent effectivement. À dix-huit ans, ils savent rarement ce qu'ils veulent ; les parents les ont envoyés à l'université au vu des enquêtes sur les meilleures perspectives de vie et de carrière pour les diplômés.

**Int.** : *Parmi les concurrents émergents, la formation à distance comme celle proposée par l'Open University britannique est en progrès.*

**J. K.** : Et nous n'imaginons pas encore tout ce que rendront possible les technologies du futur... La vie dans les business schools est assurément appelée à changer.

Présentation de l'orateur :

John Kimberly : est actuellement professeur visitant et Salmon et Rameau Fellow à l'INSEAD et Henry Bower Professeur à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie. Il s'intéresse à l'évolution de l'identité des organisations.

Diffusion mai 1999